

DISKUSSIONSPAPIERE DES
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN



Nr.6

**Ansatzpunkte zur Gestaltung eines
Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines
Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität**

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert / M.Sc. Anna Weiße / Dipl.-Vw. Sebastian Fronc

ISSN 2364-706X

Duisburg, Dezember 2016



ISSN 2364-706X

Herausgeberin:

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

Lotharstraße 65

D-47057 Duisburg

Telefon: +49 203 379 2647

Telefax: +49 203 379 2980

E-Mail: ls.puu@uni-due.de

Für den Inhalt der Beiträge in den Diskussionspapieren des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich. Die Beiträge stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Herausgeberin und des Lehrstuhls dar.

Vorwort

Das vorliegende Diskussionspapier beinhaltet Forschungserkenntnisse aus dem Verbundprojekt CrowdStrom - Crowdsourcing-Ladedienste durch Kleinanbieter als innovatives Geschäftsmodell. Das Verbundvorhaben CrowdStrom wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Fördermaßnahme „Dienstleistungsinnovationen für die Elektromobilität“ im Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ gefördert. Im Rahmen dieser Maßnahme werden Forschungsprojekte unterstützt, die anwendungsbezogene Lösungen der Dienstleistungsentwicklung und -anwendung für die Elektromobilität erarbeiten.

Das CrowdStrom-Projekt entwickelt ein innovatives Dienstleistungsgeschäftsmodell, das die Nutzung von privaten Ladestationen durch andere private Nutzer ermöglicht, aber auch auf den Bereich der gewerblichen Nutzer ausgedehnt werden kann. Ein solches Geschäftsmodell erfordert neue standardisierte Dienstleistungsprozesse, wie z.B. die versorgerübergreifende Abrechnung von Ladevorgängen. CrowdStrom adressiert als Verbundprojekt diese Herausforderungen mit einem Crowdsourcing-Systemansatz und unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten in den einzelnen Teilprojekten.

In diesem Diskussionspapier steht die Analyse von Ansatzpunkten zur Entwicklung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts für den Intermediär als Betreiber des innovativen CrowdStrom-Geschäftsmodells im Mittelpunkt. Zunächst wird im Rahmen der methodischen Grundlagen erörtert, welche Analyseinstrumente sich eignen, um den Organisations- und Personalentwicklungsbedarf des Intermediärs ermitteln zu können. Darüber hinaus wird aufbauend auf den Informationen des Business Model Canvas der Einsatz des Service Navigators als ausgewähltes Analyseinstrument exemplarisch analysiert.

Duisburg, im Dezember 2016

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert

M. Sc. Anna Weiße

Dipl.-Vw. Sebastian Fronc

Projektdaten

Zuwendungsempfänger: Universität Duisburg-Essen	Ausführende Stelle: Universität Duisburg-Essen Fakultät für Betriebswirtschaftslehre Mercator School of Management Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Vorhabenbezeichnung: Kurztitel: Teilvorhaben:	Crowdsourcing-Ladedienste durch Kleinanbieter als innovatives Geschäftsmodell CrowdStrom Gestaltung und Einführung Technische und rechtliche Konzeption und Evaluation Nutzerakzeptanz und Dienstleistungskonzeption Anreizmechanismen und Organisations- und Personalentwicklung
Förderkennzeichen:	02K12A033
Laufzeit des Vorhabens:	01.05.2015 - 31.01.2017
Homepage:	www.crowdstrom.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung	3
3 Instrumente zur Erstellung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten	7
3.1 Business Model Canvas	7
3.2 Service Navigator	11
4 Anwendung der Instrumente zur Erstellung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten für CrowdStrom	18
4.1 Business Model Canvas für CrowdStrom	18
4.2 Service Navigator für CrowdStrom	20
5 Fazit und Ausblick	31
Literaturverzeichnis	33
Anhang 1: Interview-Leitfaden	38

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Business Model Canvas	8
Abbildung 2: Haus-Darstellung des Service Navigators.....	12
Abbildung 3: Zeitschiene eines Beispielunternehmens aus der Software-Branche	16
Abbildung 4: Business Model Canvas für CrowdStrom.....	20
Abbildung 5: Zeitschiene des Service Navigators für CrowdStrom	22
Abbildung 6: Differenzierung von verschiedenen Kundengruppen.....	23
Abbildung 7: Haus-Darstellung des CrowdStrom-Service Navigators	30

Abkürzungsverzeichnis

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer-Relationship-Management
d.h.	das heißt
Dipl.-Vw.	Diplom-Volkswirt
Dr.	Doktor
EQFM	European Foundation for Quality Management
et al.	et alii, et aliae, et alia
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnik
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
M.Sc.	Master of Science
Nr.	Nummer
Univ.-Prof.	Universitäts-Professorin
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Die deutsche Bundesregierung hat das Ziel gesetzt, die Zahl der elektrisch betriebenen PKW in Deutschland bis zum Jahr 2020 auf über eine Million zu erhöhen.¹ Da die begrenzte Reichweite der Fahrzeuge und die geringe Verfügbarkeit von Lademöglichkeiten immer noch als signifikante Hindernisse bei der Verbreitung der Elektromobilität gesehen werden, ist es zur Erreichung des gesetzten Ziels notwendig, eine leistungsfähige Ladeinfrastruktur aufzubauen.² Das sogenannte „Henne-Ei-Problem“ stellt dabei eine besondere Herausforderung dar. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass sich auf der einen Seite eine öffentliche Ladeinfrastruktur für solche Fahrzeuge nur bei großer Verbreitung dieser Fahrzeuge wirtschaftlich betreiben lässt, sich aber auf der anderen Seite solche Fahrzeuge nur verbreiten, wenn es eine entsprechende öffentliche Ladeinfrastruktur gibt.³ Dieses Dilemma könnte dadurch gelöst werden, dass Ladestationen von Privatpersonen in ein innovatives Geschäftsmodell einbezogen werden.⁴ Durch so genanntes „Crowdsourcing“ wird es möglich, bereits bestehende private Ladestationen zu einem öffentlich zugänglichen Netzwerk zusammenzufügen. Dort können dann auch andere Personen ihre Fahrzeuge laden, so als würde es sich um eine öffentliche Infrastruktur handeln.⁵ Das Netzwerk selbst wird durch eine zentrale Organisation betrieben, die Intermediär genannt wird. Dieser hat die Aufgabe, Anbieter- sowie Nutzerkunden zu gewinnen, diese zu vernetzen und den ordnungsgemäßen Betrieb des Netzwerkes sowie die Abrechnung der Ladevorgänge zu gewährleisten.⁶ Für eine erfolgreiche Tätigkeit des Intermediärs ist es notwendig, die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen für den nachhaltigen Betrieb eines innovativen Dienstleistungsgeschäftsmodells zu schaffen.

Durch die Neuartigkeit des Geschäftsmodells ergeben sich völlig neue Anforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung des Intermediärs, für die bislang noch keine spezifischen, wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse vorliegen. Bei der Analyse der Organisations- und Personalentwicklung eines Crowdsourcing-Ladedienstes ist zu beachten, dass hier eine spezielle Art des Geschäftsbetriebes vorliegt. Die beteiligten Akteure treten in einer doppelten Rolle als Anbieter und Nutzer auf und sind in einem Netzwerk mit anderen Anbietern und Nutzern verbunden. Die in dieser Rollenvermischung⁷ vorliegenden Interaktionen und Prozesse

¹ Vgl. BMUB (2009).

² Vgl. BMVBS (2012); Peters/Hoffmann (2011); Franke et al. (2013).

³ Vgl. NPE (2011).

⁴ Vgl. Matzner et al. (2015a).

⁵ Crowdsourcing beschreibt das Ausgliedern von Mikroaufgaben einer größeren, umfangreichen Aufgabe oder einer komplexen Tätigkeit an eine größere Menschenmenge, die über das Internet miteinander in Verbindung gesetzt werden und im Verbund Resultate schaffen.

Vgl. Hoßfeld/Hirth/Tran-Gia (2012); Iksom (2012).

⁶ Anbieterkunden sind diejenigen Personen, die ihre Ladestation anbieten, während Nutzerkunden diejenigen Personen welche an den Ladestationen ihre Fahrzeuge laden. Bei Rollen können innerhalb des Netzwerkes von derselben Person ausgeübt werden.

⁷ Vgl. Grün/Brunner (2002); Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob (1996).

erfordern hinsichtlich eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes weitergehende Analysen. Dabei ist zu betrachten, ob und inwieweit eine Modifizierung bestehender Konzepte zur Organisations- und Personalentwicklung möglich ist, um dem innovativen Geschäftsmodell für die Ladeinfrastruktur zur Elektromobilität gerecht zu werden. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass das Engagement der Anbieterkunden von Ladestationen für Elektrofahrzeuge nicht als bloße Erwerbstätigkeit, sondern als Tätigkeit im Übergang von Erwerbs- zu Freizeitaktivitäten empfunden wird, was im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung bislang kaum eine Rolle gespielt hat.⁸ Der momentane Forschungsstand zur Organisation und zum Personalmanagement von Netzwerkteilnehmern durch ein fokales Unternehmen reicht ebenfalls nicht aus, um für das besondere Zusammenwirken von Privatpersonen in ihrer Doppelrolle und dem Intermediär auf der anderen Seite Erkenntnisse über die Organisations- und Personalentwicklung herzuleiten.⁹ Darüber hinaus liefern neueste Forschungsergebnisse zwar erste deskriptive Typisierungen und Beschreibungen neuer Geschäftsmodelle in der E-Business-Forschung. Weitere Erkenntnisse zur Organisations- und Personalentwicklung in diesem Sektor liegen jedoch aktuell noch nicht vor.¹⁰ Somit ist festzustellen, dass derzeit keine Methoden, Modelle und Gestaltungskonzepte für die Organisations- und Personalentwicklung verfügbar sind, die unmittelbar im Rahmen eines Crowdsourcing-Geschäftsmodells genutzt werden können.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, eine innovative Vorgehensweise zu entwickeln, mit deren Hilfe die Organisations- und Personalentwicklung im speziellen Kontext einer Umsetzung des Crowdsourcing-Geschäftsmodells konzipiert werden kann. Zu diesem Zweck wird zunächst auf Basis der wissenschaftlichen Literatur die Organisations- und Personalentwicklung definiert. Darauf aufbauend werden bestehende Instrumente zur Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen erläutert, um darzustellen, welchen Beitrag sie zur Entwicklung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts liefern können. Anschließend wird aufbauend auf den Informationen des Business Model Canvas der Service Navigator in den Mittelpunkt der Analyse gerückt. Dabei wird gezeigt, wie dieser eingesetzt werden kann, um dem speziellen Kontext eines Crowdsourcing-Ladedienstes als innovatives Geschäftsmodell gerecht zu werden. Anschließend erfolgen exemplarische Darstellungen zur Anwendung des Service Navigators, mit dessen Hilfe schließlich ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept erarbeitet werden kann.

⁸ Vgl. Borchert/Fronc (2015); IREES (2012); Wehling (1993).

⁹ Vgl. Borchert/Urspruch (2003); Borchert (2001).

¹⁰ Vgl. Dorfer (2016).

2 Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung

Der Forschungsbereich der Organisationsentwicklung beschäftigt sich im allgemeingültigen Verständnis mit dem übergreifenden, ganzheitlichen und geplanten Wandel von Organisationen bzw. einzelnen Organisationseinheiten.¹¹ Auslöser sind interne sowie externe Anlässe, z.B. aufgrund der Globalisierung, dem Einsatz moderner Technologien oder des demografischen und gesellschaftlichen Wandels, die Organisationen dazu zwingen ihre Strukturen und Abläufe zu verändern. Weder in der Literatur noch in der Praxis existiert jedoch bisher eine einheitliche, anerkannte Begriffsdefinition. Vielmehr besteht ein breites Spektrum an Organisationsentwicklungsbegriffen, in denen je nach Setzung fachlicher Schwerpunkte andere Parameter in den Fokus rücken.¹²

Aufgrund dessen ist der Begriff der Organisationsentwicklung in der vorliegenden Arbeit zunächst präzise zu charakterisieren. Dazu wird die eingangs erwähnte weite begriffliche Abgrenzung von Organisationsentwicklung konkretisiert, indem an der Definition von Becker angeknüpft wird, dessen Buch „Personalentwicklung“ zu einem Klassiker seines Fachs avanciert ist. Becker definiert Organisationsentwicklung darin als

„dauerhaften, managementgeleiteten zielbezogenen Prozess der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.“¹³

Charakterisierend für die Organisationsentwicklung ist das sogenannte Harmoniepostulat zwischen institutionellen sowie individuellen Zielen, wonach die Optimierung der Leistungsfähigkeit einer Organisation mit der Qualität des Arbeitslebens der Mitarbeiter in Einklang gebracht werden soll. Die betroffenen Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an diesem vom Management geplanten und geleiteten Veränderungsprozess, im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“.¹⁴ Im Kern geht es darum, die Strukturen, Aktivitäten und Prozesse der Unternehmen auf sich wandelnde Umweltbedingungen im Sinne eines Stakeholder-Ansatzes auszurichten.

Die oben genannte, von Becker formulierte Definition geht jedoch von einer bestehenden Organisation aus, in der sich Veränderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung ergeben. Diese Veränderungen finden definitionsgemäß nur auf der strategischen sowie operativen Ebene statt, ohne dass Veränderungen im normativen Management thematisiert werden. Nun liegt die Besonderheit von CrowdStrom jedoch in der Neuartigkeit der zu vermarktenden Dienstleistung im Bereich der Ladeinfrastruktur für die Elektromobilität. Es gilt die Geschäftsi-

¹¹ Vgl. Becker (2013); Spengler (2009).

¹² Einen Überblick von fünfzig Begriffsbestimmungen liefert Trebesch (2000).

¹³ Becker (2013).

¹⁴ Vgl. Becker (2013); Doppler/Lauterburg (2014).

dee in die Praxis umzusetzen, eine Unternehmung anhand eines im Vorfeld konzipierten Geschäftsmodells aufzubauen sowie die dafür erforderlichen organisatorischen und personellen Voraussetzungen zu schaffen. Bei der Entwicklung des innovativen Geschäftsmodells ergibt sich folglich eine große Herausforderung dadurch, dass eine Organisation mit ihrer personellen Ausstattung neu aufzubauen ist. Unter Rückgriff auf die vorhandene Managementliteratur erscheint es sinnvoll, die auf dem Geschäftsmodell basierende Erstellung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts auf der normativen Managementebene zu beginnen. Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht die Formulierung einer Vision, die dem normativen, strategischen sowie operativen Management als Leitbild dient und auf der Managementphilosophie basiert. Daraus abgeleitet ergibt sich die Mission, die den Zweck eines Unternehmens festlegt und den Unternehmensmitgliedern sowie den verschiedenen Anspruchsgruppen eine Orientierung ermöglicht. Die strategischen Ziele konkretisieren Vision und Mission. Letztere stellen zusammen mit der Unternehmensverfassung und der Unternehmenskultur die normative Ebene des Managements dar. Die normative Ebene verleiht der Organisation ihre Persönlichkeit und Identität, indem sie Werte, Ziele und Verhaltensnormen definiert und somit der Organisation die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit sichert.¹⁵ Die normative Ebene gilt es existenziell und systematisch aufzubauen, um daraus die Bezugsgrößen der strategischen Ebene abzuleiten und in der operativen Ebene umzusetzen. Dementsprechend erfordert der Begriff der Organisationsentwicklung eine Erweiterung der Definition für die CrowdStrom-Dienstleistung als

geregelter, managementgeleiteter zielbezogener Prozess des Aufbaus oder der Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen sowie von der Unternehmenskultur, -politik und -verfassung, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert.

Die Organisationsentwicklung setzt somit an der kollektiven Ebene an, da der Aufbau bzw. die Veränderung von Strukturen und Prozessen einer Organisation die gesamte Belegschaft betreffen. Demgegenüber knüpft die Personalentwicklung maßgeblich an der individuellen Ebene, bei jedem einzelnen Mitarbeiter, an.

Der Forschungsbereich der Personalentwicklung befasst sich nach allgemeingültigem Verständnis mit der Qualifizierung von Humanressourcen einer Organisation, d.h. mit der Qualifizierung personengebundenen Wissens. In der Literatur besteht keine Einheitlichkeit hinsichtlich der inhaltlichen Reichweite der Personalentwicklung. Es existieren sowohl enge als auch weite Begriffsauffassungen. Begriffsauffassungen im engeren Sinn begrenzen die Personal-

¹⁵ Vgl. Bleicher (2016); Dillerup/Stoi (2016).

entwicklung inhaltlich auf die fachliche Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung von Führungskräften und Mitarbeitern.¹⁶ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird eine erweiterte Definition gewählt, die neben der Bildung auch die Förderung als zentralen Inhaltsbereich berücksichtigt.¹⁷ Personalentwicklung umfasst demnach alle

*strategisch geplanten, systematischen Maßnahmen einer Organisation zur Vermittlung von Qualifikationen, welche die gegenwärtigen und zukünftigen Leistungen von Führungskräften und Mitarbeitern steigern (Bildung), sowie Maßnahmen, welche die berufliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern unterstützen (Förderung).*¹⁸

Ziel der Personalentwicklung ist es, die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, indem analysierte Defizite kompensiert und Stärken ausgebaut werden. Eine derartige Vertiefung und Anpassung bestehender Qualifikationen zielt auf eine Verbesserung des Leistungspotenzials und einer Stärkung der Mitarbeitermotivation ab, effizient zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Im Fall vom CrowdStrom kann aufgrund der oben genannten Problematik der Neuartigkeit jedoch nicht auf angestellte Mitarbeiter zurückgegriffen werden, sondern das Personal ist zunächst im Rahmen des Aufbaus der Organisation zu beschaffen. Die Auswahl geeigneter Personen sollte anhand von Einstellungskriterien erfolgen, die den Anforderungsprofilen der Arbeitsplätze in der neuen Organisation entsprechen. Die Personalbeschaffung erfolgt im Rahmen der Personalplanung somit vor der Personalentwicklung. Im Zusammenhang mit der Umsetzung des CrowdStrom-Geschäftsmodells werden sich jedoch laufende Anpassungsbedarfe der Qualifikationen und Förderungsnotwendigkeiten der neu eingestellten Mitarbeiter ergeben. Somit ist wahrscheinlich, dass nach der Einstellung der Mitarbeiter auch die Personalentwicklung einzusetzen ist.

Im Rahmen der Begriffsabgrenzung zeigen sich jedoch Überschneidungen zwischen der Organisations- und Personalentwicklung, die dazu führen, dass entweder die Organisationsentwicklung schon die Personalentwicklung enthält bzw. die Personalentwicklung auch die Organisationsentwicklung umfasst.

Somit wird im Rahmen der begrifflichen Einordnung deutlich, dass Organisations- und Personalentwicklung eng miteinander in Beziehung stehen. Auf der einen Seite verändert die Organisationsentwicklung das Unternehmen im Hinblick auf die Erfordernisse des Marktes und des Geschäftsmodells. Auf der anderen Seite ergeben sich aus einer weiter entwickelten Organisation auch Veränderungsbedarfe an die Qualifikationen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter

¹⁶ Vgl. Becker (2013).

¹⁷ Beim definitorischen Ansatz von Becker ist sogar die Organisationsentwicklung neben der Bildung und Förderung ein zentraler Inhalt der Personalentwicklung im weiten Sinne.

¹⁸ Vgl. Stock-Homburg (2013); Mudra (2015); Becker (2013).

und damit die Notwendigkeit von Personalentwicklung. In diesem Sinne bildet die Organisationsentwicklung den Wandel des Unternehmens ab und Personalentwicklung den Wandel des Individuums im Unternehmen.

Beim definitorischen Ansatz von BECKER (2013) ist die Organisationsentwicklung neben der Bildung und Förderung sogar ein zentraler Inhalt der Personalentwicklung im weiten Sinne. Der Wandel einer Organisation geht demnach zwangsläufig mit der Personalentwicklung einher. BECKER (2013) nimmt weitere Abstufungen bei der Begriffsbestimmung der Personalentwicklung vor. Personalentwicklung im erweiterten Sinn umfasst die Bildung und Förderung der Mitarbeiter. Personalentwicklung im engeren Sinne beinhaltet ausschließlich die Bildung, die sich aus der Berufsausbildung, der Berufsausbildungsvorbereitung sowie der beruflichen Weiterbildung und Umschulung zusammensetzt.¹⁹

STAEHLE (2014) hingegen sieht die Gleichwertigkeit zwischen den institutionellen und individuellen Zielen als nicht gegeben. Seiner Ansicht nach dominieren eindeutig die Ziele des Managements gegenüber den Zielen der Mitarbeiter, sodass der Personalentwicklung eine untergeordnete Bedeutung zukommt. Nach STAEHLE (2014) stellt Personalentwicklung demnach nur einen Teil der Organisationsentwicklung dar.²⁰

Die Ausführungen zeigen letztlich die prominente Bedeutung, die der kollektiven und der individuellen Ebene beim Aufbau und der Veränderung von Organisationen zukommt. Um diese hervorzuheben, wird hier von „Organisations- und Personalentwicklung“ gesprochen. Organisations- und Personalentwicklung stellen folglich einen kontinuierlichen Prozess des Aufbaus und Wandels zur Sicherung und zum Ausbau der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und des Unternehmens dar. Dieser Prozess wird durch die Unternehmensstrategie determiniert, die durch interne und externe Faktoren bestimmt wird. Für die Entwicklung eines nachhaltigen Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes ist es demnach notwendig, diese Faktoren zu identifizieren und deren Relevanz zu erkennen.²¹

Das Organisations- und Personalentwicklungskonzept selbst ist eine Zusammenfassung und Beschreibung der Verantwortlichkeiten, Inhalte, Methoden, Adressaten und Finanzierung der Organisations- und Personalentwicklungsaktivitäten als Grundlage der praktischen Umsetzung.²²

¹⁹ Vgl. Becker (2013).

²⁰ Vgl. Staehle (2014).

²¹ Vgl. Trebesch (2000); Spengler (2009); Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr (2008); Becker (2013).

²² Vgl. Becker (2013); Olbert-Bock (2010); Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr (2008).

3 Instrumente zur Erstellung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten

Um ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept für CrowdStrom erarbeiten zu können, ist die Verfügbarkeit konkreter Informationen über die geplante Umsetzung des innovativen Geschäftsmodells erforderlich. Folglich ist es sinnvoll und notwendig, ein möglichst tiefgehendes Verständnis des innovativen Geschäftsmodells zu gewinnen. Es gilt sozusagen, ein „Gesamtbild“ über die relevanten Akteure, Einflussfaktoren sowie die zur Umsetzung erforderlichen Ziele und Maßnahmen zu erarbeiten. Unter einem Geschäftsmodell wird eine vereinfachte Abbildung aller relevanten Kombinationen der Ressourcen und Kernkompetenzen einer Organisation verstanden, mit denen Gewinne erwirtschaftet werden.²³ Das Geschäftsmodell veranschaulicht die verschiedenen Stufen der Wertschöpfung, d.h. wo ein Mehrwert generiert wird, aus welchen Quellen langfristig Erlöse erzielt werden und welche Kosten dafür aufzuwenden sind.²⁴ Ein Geschäftsmodell dient dazu, die organisationalen Strukturen, Aktivitäten und Prozesse des Unternehmens zu verstehen und effizient zu verbessern, z.B. indem eine Differenzierung von den Wettbewerbern erfolgt. Insbesondere bei Start-Ups kann ein gutes Geschäftsmodell helfen, möglichen Investoren die Geschäftsidee näher zu bringen.²⁵ Folglich kommt der Wahl eines geeigneten Geschäftsmodells eine hohe Bedeutung zu, da dessen Umsetzung über den Erfolg einer Geschäftsidee bzw. Unternehmung entscheidet.

3.1 Business Model Canvas

Zur systematischen Visualisierung von Geschäftsmodellen existieren verschiedene Ansätze in der Literatur.²⁶ Ein sehr weit verbreiteter und international genutzter Ansatz ist das Business Model Canvas von OSTERWALDER und PIGNEUR. Dieses Modell unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung innovativer sowie komplexer Geschäftsmodelle.²⁷ Aus diesem Grund bietet es sich im vorliegenden Fall einer neuartigen Dienstleistung und eines Start-Up-Unternehmens besonders an.

OSTERWALDER und PIGNEUR (2010) gliedern das Geschäftsmodell in neun Bausteine, die sie für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich machen. Diese Faktoren decken die bedeutendsten Bereiche des Unternehmens ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit. Sie werden in einem Bild zusammengefasst und sind mit Inhalten zu füllen.

²³ Vgl. Dillerup/Stoi (2016); Doleski (2014); Osterwalder (2004); Wirtz (2013).

²⁴ Vgl. Dillerup/Stoi (2016); Hamel (2001).

²⁵ Vgl. Umbeck (2009).

²⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013); Bieger/zu Knyphausen-Aufseß/Krys (2011); Osterwalder/Pigneur (2010).

²⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010).

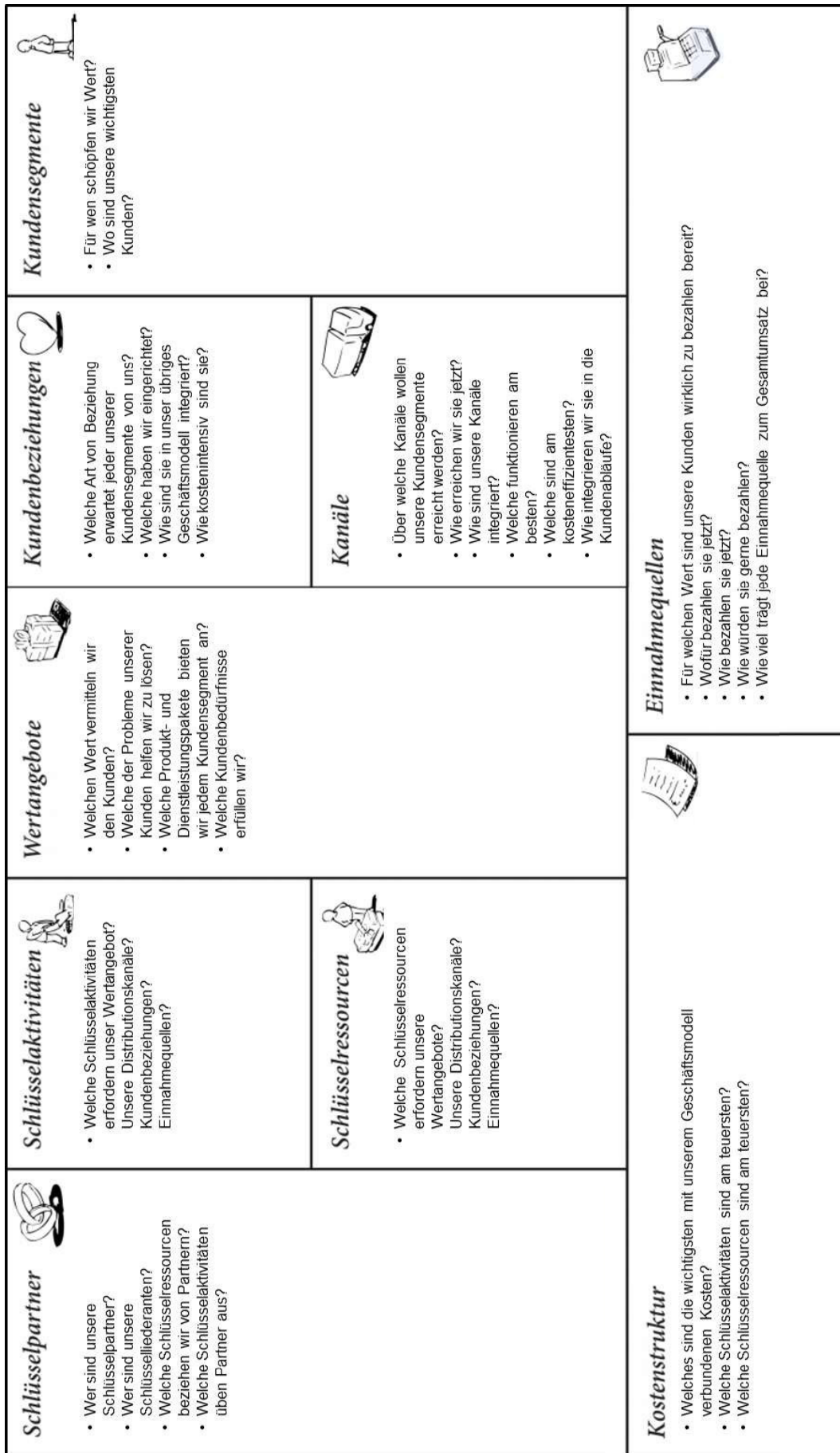


Abbildung 1: Business Model Canvas (Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011))

Ziel ist es, das Grundgerüst eines Geschäftsmodells zu liefern, welches relevante Faktoren sowie Stärken und Schwächen der Unternehmung auf einen Blick ersichtlich macht.

Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine erläutert:²⁸

Kundensegmente

Der Baustein „Kundensegmente“ definiert eine oder auch mehrere Zielgruppen an Nutzern, Abonnenten oder zahlenden Kunden, die das Unternehmen mit seinem Produkt bzw. seiner Dienstleistung bedienen will. Die Zielgruppen werden nach ihren Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder weiteren Merkmalen in verschiedene Segmente unterteilt, um deren spezifische Kundenwünsche bestmöglich zu befriedigen. Während Geschäftsmodelle für Massenmärkte sich beispielweise auf ein einziges Kundensegment konzentrieren, ordnen Geschäftsmodelle für Nischenmärkte die Kunden in spezialisierte Segmente ein.

Wertangebote

Der Baustein „Wertangebote“ umfasst all jene Produkt- bzw. Leistungspakete des Unternehmens, die den einzelnen Kundensegmenten angeboten werden. Der Kunde wägt anhand dieser Wertangebote ab, ob sie seine Bedürfnisse befriedigen und entscheidet sich für oder gegen das Unternehmen. Das Unternehmen kann durch neue, bessere, passendere, stylischere, günstigere oder einfach nutzerfreundlichere Produkte bzw. Dienstleistungen und Services für bestimmte Kundensegmente einen Wert schöpfen und sich so von Wettbewerbern differenzieren.

Kanäle

Der Baustein „Kanäle“ beinhaltet alle Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle, die regeln, wie mit dem Kunden interagiert wird und über welche Vertriebswege das Wertangebot das jeweilige Kundensegment erreicht. Sie bilden die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Kundenbeziehungen

Der Baustein „Kundenbeziehung“ beschreibt die Art der Beziehung, die das Unternehmen mit den Kundensegmenten eingeht. Der Umgang mit dem Kunden kann sowohl persönlich als auch automatisiert ablaufen. Das Unternehmen kann selbst individuelle Unterstützung anbieten oder auf Communities oder Referenzen anderer Nutzer verweisen.

Einnahmequellen

Der Baustein „Einnahmequellen“ umfasst alle Einkünfte, die ein Unternehmen durch seine Kunden aber auch über Dritte, z.B. durch Werbung, erzielt. In einem Geschäftsmodell sind

²⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010); Dillerup/Stoi (2016).

zwei Arten von Einnahmequellen zu unterscheiden: ein Unternehmen erhält zum einen Einnahmen aus Einmalzahlungen und zum anderen aus wiederholten, fortlaufenden Zahlungen, z.B. aus Abonnements oder Mitgliedsgebühren. Die Höhe des Gewinns wird von der verfolgten Preisstrategie beeinflusst. Bei der Festlegung der Preishöhe stehen für jede Einnahmequelle unterschiedliche Preisfestlegungs- und Preisgestaltungsmechanismen zur Verfügung.

Schlüsselressourcen

Der Baustein „Schlüsselressourcen“ zeigt die wichtigsten physischen, intellektuellen, menschlichen sowie finanziellen Ressourcen, die für die Umsetzung des Geschäftsmodells benötigt werden. Insbesondere bei Start-Ups ist grundlegend zu klären, welche Schlüsselressourcen für die Erstellung des Wertangebots erforderlich sind.

Schlüsselaktivitäten

Der Baustein „Schlüsselaktivitäten“ zeigt alle zentralen, organisationalen Handlungen, die zu einem erfolgreichen Agieren des Unternehmens unverzichtbar sind. Die Bereiche der Wertangebote, Distributionskanäle, Kundenbeziehungen und Einnahmequellen verlangen jeweils unterschiedliche Schlüsselaktivitäten.

Schlüsselpartnerschaften

Der Baustein „Schlüsselpartnerschaften“ umfasst alle Partnerschaften, die das Unternehmen mit Lieferanten und Partnern zum Gelingen des Geschäftsmodells eingeht. Je nach Motivation einer Zusammenarbeit können vier Arten von Partnerschaften unterschieden werden: strategische Allianzen, Coopetitionen, Joint Ventures sowie Käufer-Anbieter-Beziehungen. Mit Hilfe solcher Netzwerke soll die Sicherung einer zuverlässigen Versorgung des Unternehmens mit externen Leistungen gewährleistet werden.

Kostenstruktur

Der Baustein „Kostenstruktur“ bildet die gesamten Kosten ab, die mit der Verwirklichung des Geschäftsmodells für die Unternehmung anfallen. Neben den anfallenden fixen und variablen Kosten sind ebenfalls Kosteneinsparungen zu berücksichtigen, von denen ein Unternehmen aufgrund von Mengenrabatten oder Verbundeffekten profitiert. Die Kosten sollten stets unter den Einnahmen des Wertangebots liegen.

Mit welchem Baustein bei der Entwicklung eines Geschäftsmodells angefangen wird, hängt im Wesentlichen davon ab, in welcher Phase sich das Unternehmen befindet. Bei Start-Ups empfiehlt es sich, zum Aufbau der Organisation mit dem Baustein „Wertangebot“ zu beginnen, um den Nutzen zu präzisieren, den das Unternehmen für seine Kunden schaffen möchte. Darauf aufbauend können auch die anderen Bausteine mit Inhalten gefüllt werden. Bei der Evaluation oder Revision des bestehenden Geschäftsmodells können diese Inhalte übernommen werden.

Die einzelnen Bausteine sind dann nach Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten zu überprüfen.²⁹

Auf Basis eines solchen Business Model Canvas können zwar relevante Entscheidungsbereiche erarbeitet und transparent gemacht werden. Jedoch stellt das Business Model Canvas relevante Informationen noch auf einer sehr aggregierten Ebene bereit, die die unmittelbare Ableitung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts problematisch macht. Insofern stellt sich die Frage, ob und ggf. welche weiteren Instrumente herangezogen werden können, um konkrete Ansatzpunkte für ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept zu liefern.

3.2 Service Navigator

Für die Konkretisierung des neuartigen Geschäftsmodells zur Dienstleistungsinnovation CrowdStrom wird in der vorliegenden Arbeit auf den Service Navigator zurückgegriffen. Der Service Navigator wurde zunächst als ein ganzheitliches, kennzahlengestütztes Steuerungsinstrument zum strategischen Produktivitätsmanagement von Dienstleistungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelt. Er wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts „ProDiK - Integriertes Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen in KMU“³⁰, an dem der Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen maßgeblich beteiligt war,³¹ erarbeitet und in Zusammenarbeit mit insgesamt 23 Pilotbetrieben auf seine Praxistauglichkeit hin erprobt. Dabei wurde er erfolgreich zur Messung, Bewertung und Steigerung der Dienstleistungsproduktivität eingesetzt. Es wurde ein strategisches Produktivitätsverständnis entwickelt, welches die relevanten Wirkungsbeziehungen zwischen strategisch relevanten Input- und Outputgrößen von Unternehmen zu erfassen in der Lage ist. Aufgrund der systematischen Ausrichtung der zu ergreifenden Maßnahmen an relevanten Zielen und Strategien des Unternehmens stellt der Service Navigator ein Instrument dar, welches auch die Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen unterstützt.³²

Der Service Navigator ist eine KMU- und dienstleistungsspezifische Weiterentwicklung der Balanced Scorecard. Er fasst die Aktivitäten eines Unternehmens in sechs verschiedenen Perspektiven zusammen, innerhalb derer eine Kategorisierung in Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen analog zur Balanced Scorecard erfolgt. Die Perspektiven werden in einer

²⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010).

³⁰ Förderkennzeichen: 01FL09001 und 01FL09002.

³¹ Neben dem Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen war ebenfalls das Institut für Technik der Betriebsführung (itb) beteiligt.

³² Vgl. Borchert et al. (2013b).

Haus-Darstellung, siehe Abbildung 2, übersichtlich und in ihrer Komplexität reduziert dargestellt. Zusammenhänge zwischen den einzelnen Perspektiven werden als Ursache-Wirkungs-Beziehungen durch Pfeile gekennzeichnet.

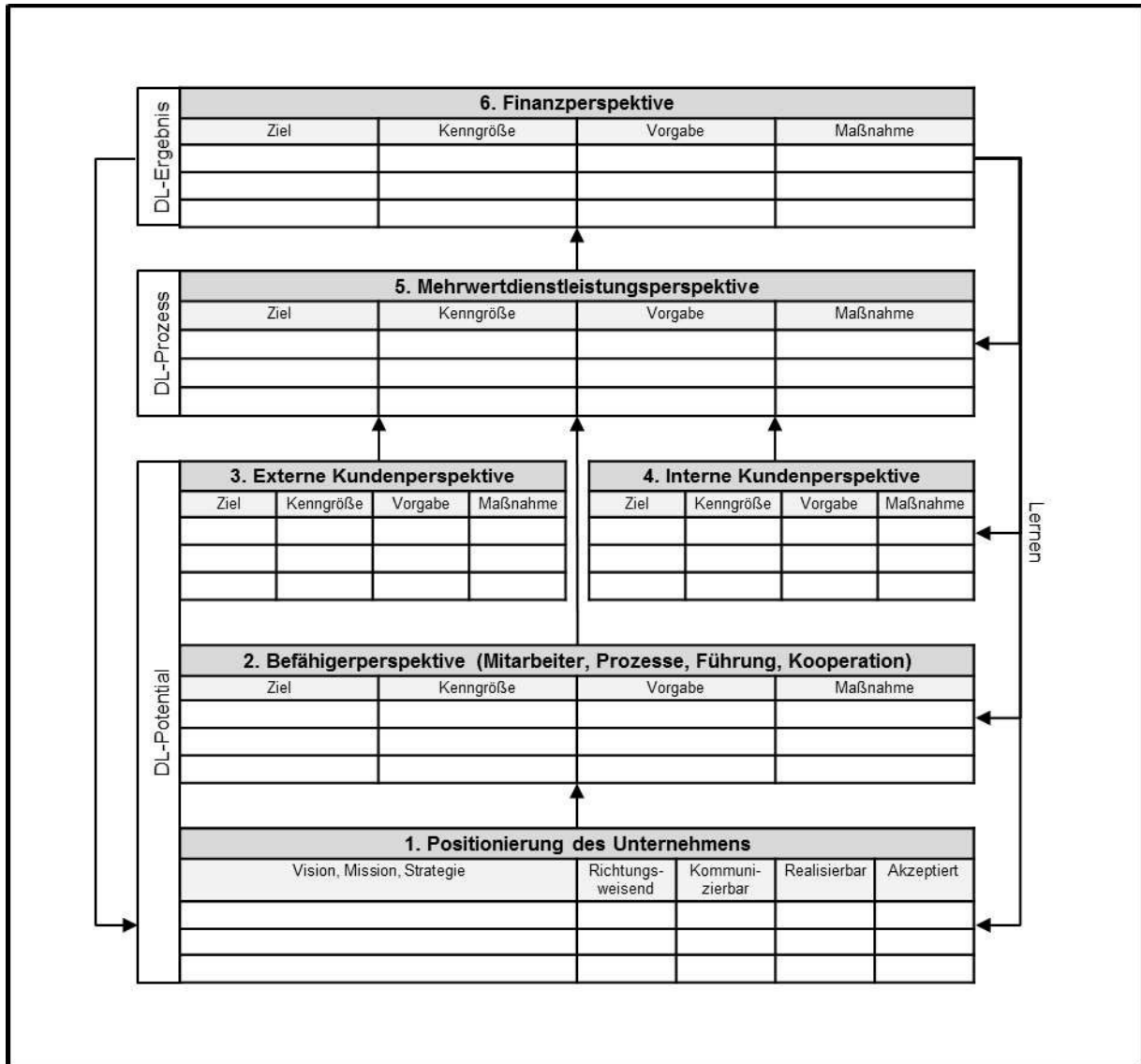


Abbildung 2: Haus-Darstellung des Service Navigators
(Quelle: Borchert/Klinkhammer/Koch (2012))

Im Unterschied zur Balanced Scorecard wird die unternehmenspolitische Ausrichtung als konkreter Gestaltungsbereich in das Konzept des Service Navigators aufgenommen. Die unternehmenspolitische Perspektive zwingt den Anwender des Service Navigators methodisch dazu, die im Business Model Canvas allenfalls implizit enthaltenen Ausrichtungen für die Vision, Mission und Strategie des Unternehmens explizit zu erfassen und den nachfolgenden Entscheidungen zugrunde zu legen. Es gilt, mit Hilfe einer Vision ein abstraktes Zukunftsbild

mit übergeordneten, langfristigen Zielen zu entwerfen. Außerdem sind die Mission als konkret zu verfolgender Unternehmenszweck und die Strategie als einzuschlagender Weg der Umsetzung dieser Vision zu erarbeiten. Bei der Formulierung der unternehmenspolitischen Positionierung ist zu prüfen, ob diese richtungsweisend, kommunizierbar und auf operativer Ebene realisierbar ist sowie von den Unternehmensmitgliedern akzeptiert wird. Denn erst wenn die generellen Ziele und Strategien des Unternehmens festgelegt sind, sind die Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen zu planen und realisieren.³³ Die unternehmenspolitische Positionierung als Bestandteil des Service Navigators sichert zudem den stringenten und konsistenten Aufbau von Unternehmenskultur und -politik ab und liefert damit relevante Ansatzpunkte für ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept.

Die zweite Perspektive des Service Navigators, die Befähigerperspektive, wurde unter Berücksichtigung der Kerngedanken des EQFM-Modells entwickelt.³⁴ Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen nutzenstiftende Kenngrößen, welche die sogenannte „Befähigung“ des Unternehmens ausmachen. Sie stellen interne Voraussetzungen dar, die zur Umsetzung der Positionierung des Unternehmens erforderlich sind. Dazu zählen mitarbeiterbezogene (z.B. Ausbildung und Qualifikation), prozessbezogene (z.B. Infrastruktur) sowie struktur- und strategiebezugene (z.B. Führung, Kooperation) Größen.³⁵ In dieser Perspektive werden also nicht nur alle strategisch geplanten, systematischen Maßnahmen einer Organisation zur Schaffung der erforderlichen Strukturen und Prozesse erfasst. Darüber hinaus werden auch die Vermittlung von Qualifikationen sowie die Förderung der beruflichen Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern berücksichtigt. Damit liefert der Service Navigator mit der Befähigerperspektive ebenfalls bedeutende Ansatzpunkte für die Organisations- und Personalentwicklung von Unternehmen.

Um ein attraktives Dienstleistungsangebot zu schaffen, das von Wettbewerbern schwer bis gar nicht zu imitieren ist, sind neben den internen Voraussetzungen auch die Kunden von zentraler Bedeutung. Im Service Navigator wird zwischen der internen und externen Kundenperspektive differenziert. Die externe Kundenperspektive spiegelt die Sicht des Kunden auf das Unternehmen und seine Dienstleistungen wider. Es werden Kenngrößen und Maßnahmen erfasst sowie analysiert, die der Kunde direkt wahrnehmen kann, z.B. die Kundenzufriedenheit als Reaktion auf die Erfüllung der Dienstleistungsqualität. Es soll abgesichert werden, dass die Kunden das Unternehmen so wahrnehmen, wie es von der Organisation gewünscht wird. Alle nicht direkt vom Kunden wahrnehmbaren, aber auf den Kunden ausgerichteten Größen umfasst die interne Kundenperspektive, z.B. die angestrebte Kundenstruktur.

³³ Vgl. Borchert et al. (2013b).

³⁴ Vgl. Schweinert (2013).

³⁵ Vgl. Borchert/Klinkhammer (2011).

In der fünften Perspektive, der Mehrwertdienstleistungsperspektive, werden interne betriebliche Prozesse und Interaktionsprozesse mit dem Kunden erfasst, die zur Realisierung von sogenannten „Mehrwertdienstleistungen“ erforderlich sind. Mit diesen „Mehrwertdienstleistungen“ wird berücksichtigt, dass mit Hilfe zusätzlicher Dienstleistungen ein „Mehrwert“ zu den vorhandenen Kernleistungen geschaffen werden kann. Diese „Mehrwertdienstleistungen“ sind solche Dienstleistungen, die helfen, den Absatz der Kernleistungen zu fördern.

Die Finanzperspektive enthält die finanziellen Ziele und Ergebnisse, die durch die Umsetzung von Vision, Mission und Strategie sowie der Maßnahmen auf den vorgelagerten Perspektiven realisiert werden. Neben den absoluten und relativen Finanzkennzahlen sind ebenfalls traditionelle Produktivitätsgrößen in diese Perspektive aufzunehmen. Die Finanzperspektive fungiert somit als eine Art Filter für die Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen der anderen Perspektiven. Letztlich soll die finanzielle Existenzfähigkeit des Unternehmens gesichert werden.

Die Erfassung der Daten für jede Perspektive erfolgt mit Hilfe eines speziell für den Service Navigator erarbeiteten umfangreichen Interview-Leitfadens, der sämtliche funktionale und zeitliche Perspektiven eines Unternehmens zielgerichtet anspricht. Um eine hinreichende Qualität und Quantität der Antworten sicherstellen zu können, ist es notwendig, dass die Geschäftsführung und unter Umständen auch leitende Vertreter bestimmter Funktionsbereiche des Unternehmens diese Fragen beantworten. Aufgrund des erheblichen Umfangs des Interview-Leitfadens ist es in der Regel notwendig, mehrere Termine für die Datenerhebung zu nutzen. Anhand dieser erhobenen Datengrundlage kann dann entschieden werden, welche Managementinstrumente zur Entwicklung des Service Navigators am besten ergänzend eingesetzt werden.³⁶ Beispielsweise können die Erkenntnisse und Größen eines im Kreis der Geschäftsführer oder Mitarbeiter durchgeführten Business Model Canvas helfen, die Interviewfragen tiefergehend zu beantworten. Auch die Nutzung einer SWOT-Analyse oder einer Ansoff-Matrix ist möglich und in vielen Fällen sinnvoll. Je Perspektive sollten zwei bis vier Indikatoren ermittelt werden, die für die unternehmenspolitische Positionierung relevant sind und diese unterstützen, um den strategischen Charakter des Service Navigators zu erhalten und kein operatives Informationsinstrument zu entwickeln.

Der Service Navigator ist in der praktischen Anwendung für jedes Unternehmen spezifisch zu konzipieren.

Im ersten Schritt wird üblicherweise mit den oben genannten Perspektiven die Unternehmensentwicklung der letzten drei bis fünf Jahre bis zum Status quo rekonstruiert. Die Rekonstruktion beginnt mit der Analyse der betrieblichen Ist-Situation, die in der Finanzperspektive erfasst ist.

³⁶ Vgl. Borchert et al. (2013b).

Von dieser ausgehend wird in einer Rückwärtsbetrachtung analysiert, wie das finanzielle Ergebnis entstanden ist. Die Perspektiven werden einzeln in der Haus-Darstellung bis zur Positionierung des Unternehmens vertikal durchlaufen, stets geleitet von der Frage: Wie hätte der Service Navigator vor drei bis fünf Jahren aussehen müssen, damit er zur Erreichung der heutigen Unternehmensergebnisse hätte beitragen können.³⁷ Das Resultat ist die Ermittlung von sogenannten strategischen Teilpfaden, die in der Vergangenheit verfolgt wurden und gemeinsam die gesamte Unternehmensstrategie ausmachen. Mit der Erarbeitung dieses retrospektiven Service Navigators, also der Rekonstruktion der Vergangenheit, wird eine realistische Einschätzung der zukünftigen unternehmerischen Möglichkeiten erleichtert. Die Rekonstruktion ist in KMU häufig erforderlich, da diese in der Regel nicht wie Großunternehmen über eine ausdifferenzierte Unternehmensplanung verfügen.

Im zweiten Schritt wird der Blick auf zukünftige Entwicklungsperioden gerichtet, in denen der Service Navigator seine eigentliche Funktion als Steuerungsinstrument erhält. Begonnen wird beim sogenannten prospektiven Service Navigator mit der Positionierung des Unternehmens. Nun ist zu prüfen, ob die in der Vergangenheit verfolgte Vision und Mission sowie die strategischen Teilpfade zu den gewünschten finanziellen Ergebnissen geführt haben und weiter verfolgt werden sollen oder nicht. In Abhängigkeit dieser Entscheidung sind gegebenenfalls die bereits im retrospektiven Service Navigator erarbeiteten Ziele, Kenngrößen, Vorgaben und Maßnahmen in den einzelnen Perspektiven anzupassen, zu korrigieren, zu ergänzen und/oder neu zu formulieren. Die Perspektiven werden dieses Mal vorwärts, von unten nach oben, durchlaufen. Im Anschluss sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Perspektiven systematisch zu ermitteln und zu prognostizieren, um unterschiedliche strategische Teilpfade und schließlich die Gesamtstrategie zu identifizieren. Damit wird der Service Navigator für die künftige Entwicklung einer Plausibilitätsprüfung unterzogen. Nach dieser festgelegten Neuorientierung des Unternehmens ist der Service Navigator für KMU dazu geeignet, das Geschäftsmodell eines Unternehmens zu konkretisieren und als Grundlage für die Konzeption der Organisations- und Personalentwicklung zu dienen.³⁸

Wie in Abbildung 3 exemplarisch für ein Unternehmen der Software-Branche dargestellt, kann schließlich die Entwicklung des Unternehmens von der Vergangenheit bis heute sowie die Ausrichtung für die Zukunft mit den relevanten Kern- und Mehrwertdienstleistungen in der sogenannten Zeitschiene anschaulich visualisiert werden.

³⁷ Vgl. Borchert et al. (2011).

³⁸ Vgl. Borchert/Klinkhammer/Koch (2012); Borchert et al.(2013a); Borchert et al. (2013b).

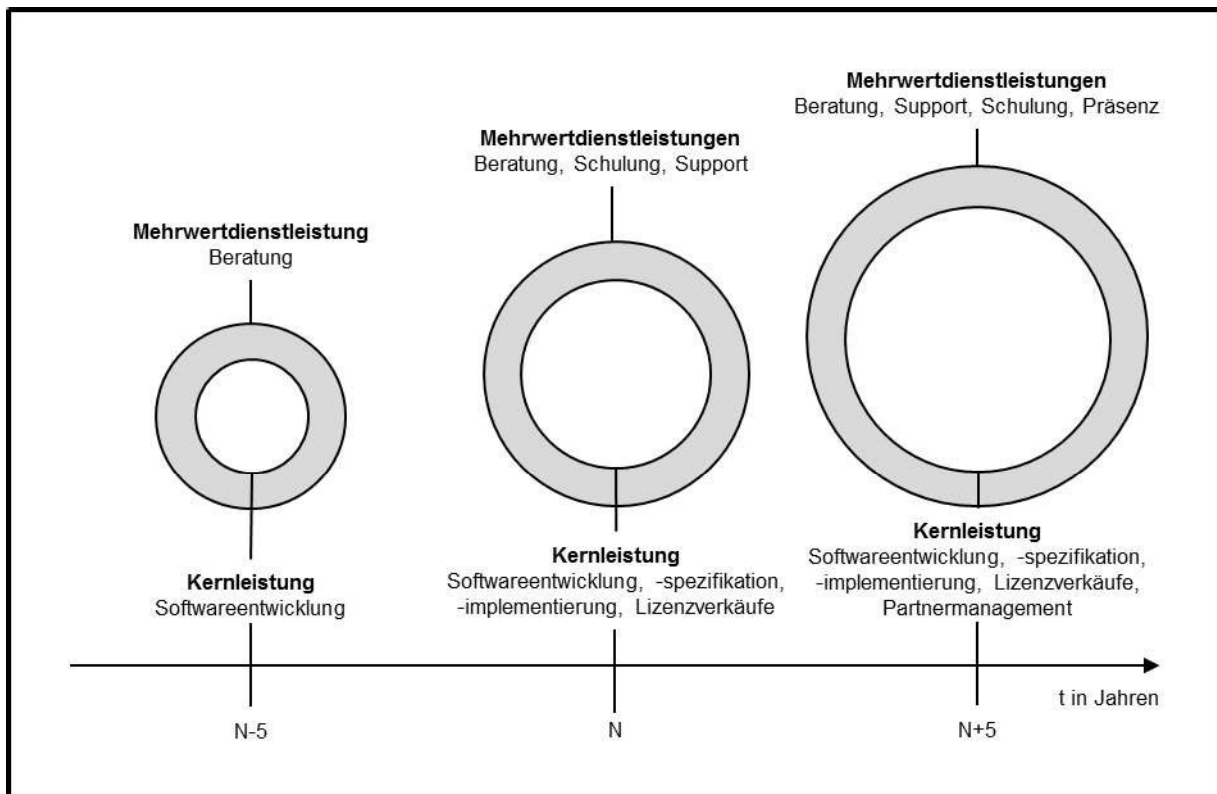


Abbildung 3: Zeitschiene eines Beispielenternehmens aus der Software-Branche (Quelle: Borchert et al. (2013a))

Obwohl der Service Navigator ursprünglich für Unternehmen entwickelt wurde, die bereits einige Jahre am Markt bestehen, eignet er sich gleichermaßen für Start-Up-Unternehmen, die sich im Aufbau befinden. Bei der Anwendung des Service Navigators sind jedoch die Besonderheiten eines neu gegründeten Unternehmens zu beachten, die eine Modifizierung des ursprünglichen Service Navigators sowie der Methodik zur Anwendung erfordern.

Eine junge bzw. neu zu gründende Unternehmung befindet sich erst in der Entstehungs- und Entwicklungsphase. Insofern können keine Informationen oder Daten über vergangene und aktuelle Erfolge, Misserfolge und Veränderungsprozesse vorliegen. Eine Rekonstruktion der organisationalen Vergangenheit ist dementsprechend nicht möglich, sodass der retrospektive Service Navigator entfällt. Für die realistische Planung der Zukunftsperspektive von Start-Up-Unternehmen stellt der prospektive Teil des Service Navigators jedoch einen geeigneten Werkzeugkasten zur Verfügung.³⁹ Die Erarbeitung des Service Navigators erfolgt ausgehend von der Positionierung des Unternehmens durch die einzelnen Perspektiven bis hin zum angestrebten finanziellen Ergebnis. Die Gründer bzw. neu eingestellten Geschäftsführer können als Grundlage bei der Entwicklung des prospektiven Service Navigators auf einen eigens für

³⁹ Erfolgt ausschließlich eine Veränderung von Strukturen, Prozessen, Personen oder Beziehungen des Unternehmens, wird an der ursprünglichen Vorgehensweise des Service Navigators festgehalten.

Start-Up-Unternehmen abgeänderten Interview-Leitfaden zurückgreifen. Statt einer Einteilung in einen retrospektiven und einen prospektiven Teil werden nun gegenwarts- und zukunftsbezogene Fragen gemeinsam hinsichtlich der verschiedenen Unternehmensperspektiven in den Interview-Leitfaden aufgenommen. Es sollen so Informationen und Daten zu der Start-Situation (Ist-Perspektive) und zur angestrebten Ziel-Situation (Soll-Perspektive) erhoben werden. Nach der Entwicklung des Service Navigators liegt dieser schriftlich in Form einer komplexen Haus-Darstellung vor. Auf dieser Basis lassen sich schließlich die verschiedenen Komponenten eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts ermitteln.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. Borchert/Klinkhammer/Koch (2012); Borchert et al.(2013a); Borchert et al. (2013b).

4 Anwendung der Instrumente zur Erstellung von Organisations- und Personalentwicklungskonzepten für CrowdStrom

Bevor die Anwendung des Business Model Canvas und des Service Navigators für CrowdStrom erfolgt, ist zu beachten, dass sich die Elektromobilität im deutschen Automobilmarkt bislang noch nicht etabliert hat. Sowohl das Angebot von Seiten der Automobilindustrie als auch die Akzeptanz der Nutzer sind aktuell noch sehr verhalten. Eine flächendeckende Ladeinfrastruktur für Elektrofahrzeuge, für die der Crowdsourcing-Ladedienst entwickelt wurde, befindet sich gegenwärtig noch im Aufbau. Zudem ist im Rahmen der begleitenden Forschung ersichtlich, dass es nach wie vor ungeklärte und auch sich aktuell stark verändernde rechtliche und politische Rahmenbedingungen der Elektromobilität gibt. Aufgrund dieser Situation und der bislang nur in einem Forschungsprojekt vorgenommenen pilotmäßigen Entwicklung der Crowdsourcing-Ladedienstleistung kann daher kein konkret in die Praxis umzusetzendes Geschäftsmodell sowie kein spezifisch darauf ausgerichteter Service Navigator entwickelt werden. Die Erarbeitung von Ansatzpunkten für die Gestaltung eines Organisations- und Personalkonzepts für einen Crowdsourcing-Ladedienst begrenzt sich daher auf eine szenarienhafte, exemplarische Darstellung der Anwendung des Business Model Canvas sowie des Service Navigators. Dabei wird ein Marktzugang simuliert, um das Anwendungs- und Gestaltungspotenzial für diese Instrumente aufzuzeigen. Bei einer konkreten praktischen Umsetzung des CrowdStrom-Geschäftsmodells sind daher spezifische Anpassungen der Instrumente sowie der Organisations- und Personalentwicklungskonzepte für den jeweiligen Kontext erforderlich.

4.1 Business Model Canvas für CrowdStrom

Im Rahmen des CrowdStrom-Projekts wurde ein Workshop mit zwei Gruppen durchgeführt, in dem die Komponenten des Business Model Canvas jeweils komplett ausgefüllt und danach zusammengeführt wurden.

Als Schlüsselpartner wurden die Anbieterkunden als Träger der eigentlichen Dienstleistungserstellung, ein IT-Provider als Garant für einen störungsfreien Netzbetrieb sowie ein Energielieferant identifiziert. Diesbezüglich ist allerdings im Falle einer konkreten Umsetzung des CrowdStrom-Geschäftsmodells zu klären, ob es sich bei der Gruppe der Anbieterkunden tatsächlich um Schlüsselpartner handelt, da die Anbieterkunden eher ein relevantes Kundensegment repräsentieren (vgl. Anmerkungen zu den Kundensegmenten unten).

Als Schlüsselaktivitäten konnten das Vertragsmanagement der Anbieter- und Nutzerkunden, die Administration der IT-Infrastruktur sowie die Akquisition von Anbieterkunden ermittelt werden.

Darauf aufbauend ergibt sich analog für die Schlüsselressourcen, dass diese sich aus der IT-Infrastruktur und Software, den Mitarbeitern und deren Wissen sowie den Kundendaten zusammensetzen.

Das Wertangebot besteht zum einen daraus, den Nutzerkunden einen Zugang zu Lademöglichkeiten privater Anbieter zu verschaffen. Zum anderen wird den Anbieterkunden zugesagt, dass ihre Ladepunkte vermarktet werden. Darüber hinaus werden auch bestimmte Verwaltungsaufgaben, wie z.B. Reparaturen, Wartung und die Abrechnung durch den Betreiber des Ladenetzes übernommen. Zusätzlich wird prinzipiell vorgesehen, aktuell noch nicht genauer spezifizierte Mehrwertdienstleistungen zu vermitteln. Exemplarisch seien hier spezifische Versicherungsleistungen genannt, die für die Anbieterkunden im Zusammenhang mit der Öffnung ihrer privaten Ladestation an Drittnutzer attraktiv sind.

Die Kundenbeziehungen sind besonders durch den Aufbau eines Netzwerkes von Anbieterkunden gekennzeichnet. Aber auch Beratungsangebote sowie die Aufbereitung von individuellen Echtzeitdaten charakterisieren die Kundeninteraktion.

Als Kundenkanäle dienen vor allem eine CrowdStrom-App und ein Webportal. Kundenkontakte werden darüber hinaus durch Vertriebspartner, wie z. B. Autohäuser oder Energieversorger, und bei Events im Bereich der Elektromobilität und Nachhaltigkeit hergestellt.

Als wesentliche Kundensegmente wurden Anbieter- und Nutzerkunden identifiziert. Aber auch die Mehrwertdienstleister, deren Produkte und Dienstleistungen ergänzend angeboten werden können, stellen eine klar abgegrenzte Zielgruppe dar. Diesbezüglich ist allerdings im Falle einer konkreten Umsetzung des CrowdStrom-Geschäftsmodells zu klären, ob es sich bei der Gruppe der Mehrwertdienstleister tatsächlich um ein Kundensegment handelt. Eher ist davon auszugehen, dass die Mehrwertdienstleister Schlüsselpartner darstellen (siehe Anmerkungen zu den Schlüsselpartnern oben).

Als wesentliche Kostenfaktoren wurden zum einen Kosten für den Leitstand sowie die Softwareentwicklung ermittelt. Als weitere relevante Kostenarten wurden insbesondere die Personalkosten des Intermediärs gesehen, die sehr stark vom Support, dem spezifischen Beratungsbedarf sowie dem geplanten Umfang der Crowdsourcing-Ladedienstleistung getrieben werden.

Als wesentliche Einnahmequelle des Intermediärs wird ein Aufschlag auf den Stromverkaufspreis gesehen, darüber hinaus wäre zu prüfen, ob und inwieweit auch staatliche Subventionen

beantragt und bewilligt werden könnten. Aber auch Parkgebühren, Werbeeinnahmen und Vermittlungsprovisionen für Mehrwertdienstleistungen stellen relevante potenzielle Einnahmequellen dar.⁴¹

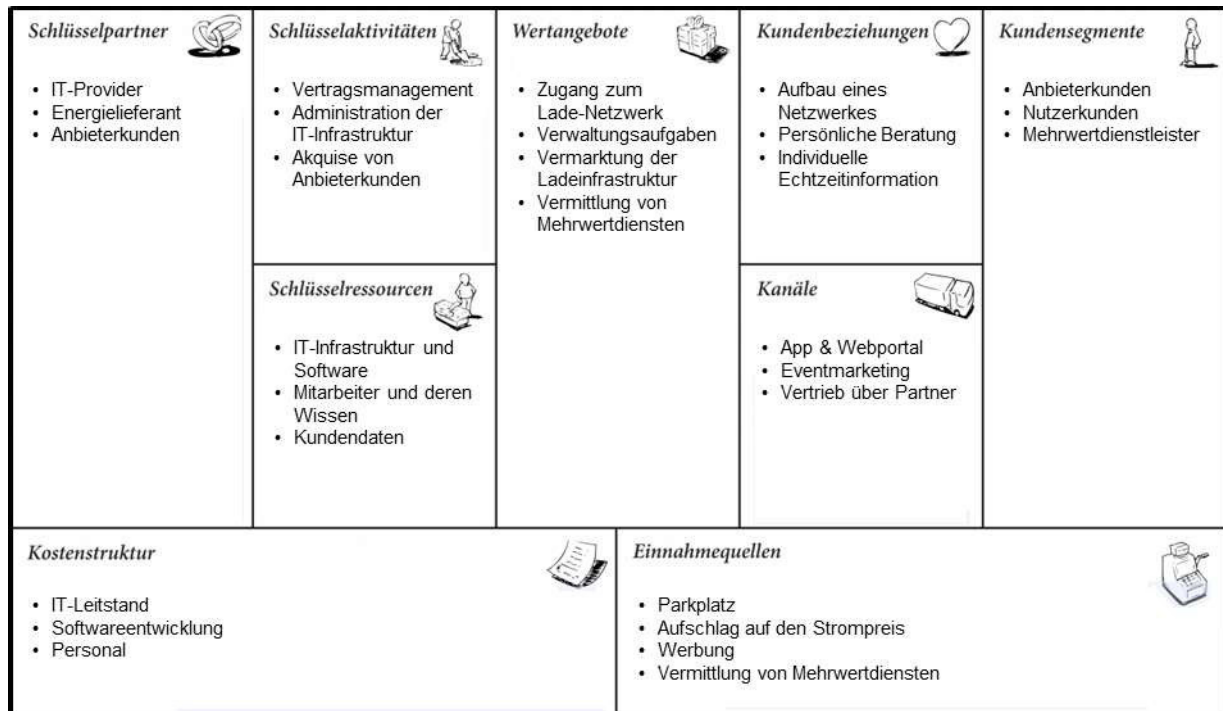


Abbildung 4: Business Model Canvas für CrowdStrom
(Quelle: in Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011); Matzner et al. (2015b))

4.2 Service Navigator für CrowdStrom

Um konkrete Ansatzpunkte für ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept eines CrowdStrom-Intermediärs für Elektrofahrzeuge zu liefern, wird nun der Service Navigator herangezogen. Der Service Navigator präzisiert das neuartige CrowdStrom-Geschäftsmodell auf Basis der im Business Model Canvas erarbeiteten Größen sowie eines eigens für CrowdStrom abgeänderten Interview-Leitfadens. Die Notwendigkeit einer umfangreichen Modifikation des klassischen Interview-Leitfadens ergab sich aufgrund der Neuartigkeit des Geschäftsmodells sowie der damit verbundenen Heterogenität zwischen Anbieter- und Nutzerkunden. Die Anpassung berücksichtigt nun die Besonderheit des Anbieterkunden in seiner Doppelrolle als Bereitsteller einer Dienstleistung vor Ort und zugleich als Kunde des Intermediärs. Die Fragen wurden dementsprechend modifiziert. Der vollständige Interview-Leitfaden findet sich im Anhang.

⁴¹ Vgl. Matzner et al. (2015b).

Als eine besondere Herausforderung erwies sich die Identifikation und Auswahl geeigneter Interviewpartner, da die Anwendung des Service Navigators ja für einen hypothetischen Anwendungsfall und einen fiktiven Intermediär zu simulieren ist. In der klassischen Anwendung des Interview-Leitfadens werden bevorzugt Mitglieder der Geschäftsführung und andere leitende Funktionsträger des Unternehmens befragt. Im vorliegenden Fall einer neu zu gründenden Organisation kann auf solche Personen nicht zurückgegriffen werden. Unter den gegebenen Umständen erfolgt daher ein Rückgriff auf Interviewpartner, die einschlägige Erfahrungen in Unternehmen und Branchen haben, welche einen Bezug zu CrowdStrom und damit zu dem Bereich aufweisen, in dem der Intermediär operieren würde. Die Idee der Auswahl solcher Interviewpartner bestand darin, dass die Personen über ein umfassendes Wissen über betriebliche Prozesse und das zukünftige Marktumfeld verfügen. Im konkreten Fall des Crowdsourcing-Ladedienstes boten sich Unternehmen mit Bezug zur Energiewirtschaft an, die Elektrizität vertreiben, messen oder abrechnen. Im direkten Umfeld der prototypischen Umsetzung des Ladedienstes CrowdStrom waren die Stadtwerke Münster GmbH als Projektpartner sowie die items GmbH als Value Partner aufgrund ihrer Branchenkenntnisse von besonderem Interesse. Befragungen von Mitgliedern der Geschäftsführung der items GmbH und Vertretern der Geschäftsfeldentwicklung, des Vertriebs sowie des Personalbereichs der Stadtwerke Münster GmbH lieferten die Datengrundlage für die Anwendung des Service Navigators im vorliegenden Fall.⁴²

Mit Hilfe dieser Datengrundlage sind im nächsten Schritt der Status Quo des Crowdsourcing-Ladedienstes sowie dessen Ausrichtung für die folgenden fünf Jahre mit den relevanten Kern- und Mehrwertdienstleistungen in der sogenannten Zeitschiene des Service Navigators zu visualisieren. Das Ergebnis veranschaulicht Abbildung 5.

⁴² Vgl. Borchert et al. (2013b).

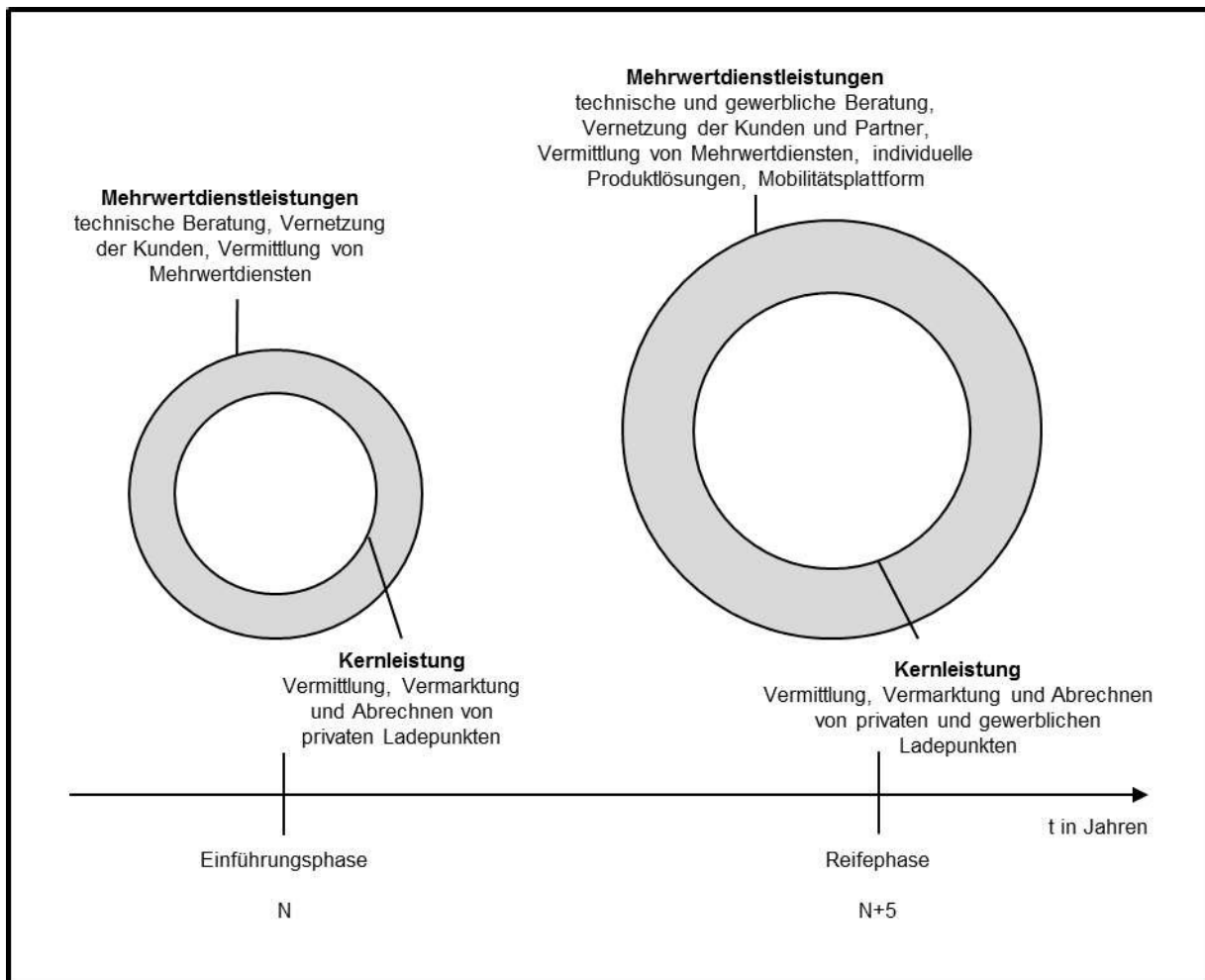


Abbildung 5: Zeitschiene des Service Navigators für CrowdStrom (Quelle: eigene Darstellung)

Der Status Quo bezieht sich auf die hypothetische Einführungsphase des Crowdsourcing-Ladedienstes. In dieser Phase konzentriert sich der Intermediär auf die Erstellung seiner Kernleistung. Die Kernleistung von CrowdStrom besteht in der Vermittlung, nicht dem Besitz, der Vermarktung und der Abrechnung privater Ladepunkte. Diese Phase ist durch das Ziel gekennzeichnet, zunächst die Umsätze trotz noch geringer oder fehlender Profite zu steigern, um den Gesamtmarkt bzw. die Wettbewerbsposition gegenüber Folgeunternehmungen (late mover) zu stärken. Als zusätzliche Dienstleistungen sind in dieser Phase insbesondere solche Aktivitäten relevant, die die möglichen Wissensdefizite hinsichtlich einer neuen, kaum bekannten Kernleistung ausgleichen. Für den Crowdsourcing-Ladedienst sind dabei besonders die technische Beratung und die Vernetzung der Kunden relevant. Aber auch mit flankierenden Mehrwertdienstleistungen, wie z.B. Versicherungs- oder Finanzierungsangebote, kann der Bedarf der potentiellen Erstkunden an innovativen Dienstleistungen gedeckt werden.

Darauf folgend wird eine Zukunftsperspektive für die nächsten fünf Jahre entworfen. Die Umsätze des Intermediärs sollten in diesem Zeitraum zwischen Einführungs- und Reifephase

deutlich gesteigert werden, sodass die Gewinnschwelle spätestens zum Zeitpunkt N+5 erreicht wird. Für ein nachhaltiges Wachstum gilt es, die Kernleistung sowie die Mehrwertdienstleistungen in der dazwischenliegenden Wachstumsphase zu erweitern. Insbesondere der Ausbau der Mehrwertdienstleistungen, z.B. durch das Angebot individueller Produkte und Kundenlösungen über eine Mobilitätsplattform, ist von großem Interesse und zielt auf die Abgrenzung zur Konkurrenz ab, um sich langfristig erfolgreich als Crowdsourcing-Ladedienst im Wettbewerb zu profilieren. Es ist vorstellbar, dass entsprechende, aufeinander abgestimmte Dienstleistungs- und Produktportfolios erarbeitet werden, die durch den Intermediär vertrieben werden. Aber auch ein Ausbau der Kernleistung, die eine simultane Vermittlung, Vermarktung und Abrechnung privater und gewerblicher Ladepunkte umfasst, unterstützt die Festigung der Wettbewerbsposition.

Im Folgenden wird der prospektive Teil des Service Navigators ausgehend von der Positionierung des Unternehmens durch die einzelnen Perspektiven bis hin zum angestrebten finanziellen Ergebnis entworfen. Die im Business Model Canvas erarbeiteten Größen sowie die Aussagen der Interviewpartner dienen dem Anwender als Grundlage bei der Konzipierung des Service Navigators.

In der ersten Perspektive des prospektiven Service Navigators ist die Positionierung des Unternehmens zu formulieren. Der CrowdStrom-Ladedienst verfolgt exemplarisch die im Vergleich zur Ausgangssituation erweiterte Vision, sich als überregionale Plattform für die kundenfreundliche Integration von privater und gewerblicher Ladeinfrastruktur in Deutschland zu etablieren. Damit erfolgt letztlich eine Ausdehnung auf vier verschiedene Kundengruppen, die folgendermaßen differenziert werden können:

	Nutzer		
Anbieter		privat	gewerblich
privat			
gewerblich			

Abbildung 6: Differenzierung von verschiedenen Kundengruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Die dargestellte Vision soll erreicht werden, indem die Mission, verlässlicher Betreiber eines Ladenetzes zur Erhöhung der Reichweitensicherheit seiner Kunden zu sein, durch eine

wachstumsorientierte Strategie der Marktdurchdringung konsequent forciert wird. Diese unternehmenspolitische Ausrichtung zeigt dem Intermediär eine klare Richtung und ist auch kommunizierbar. Im konkreten Anwendungsfall wäre zusätzlich die Realisierbarkeit und die Akzeptanz im Vergleich zu anderen Geschäftsmodellen im sich rasant verändernden Markt der Ladeinfrastruktur genau zu prüfen.

In der zweiten Perspektive, der Befähigerperspektive, erfolgt eine Betrachtung interner Größen, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Positionierung des Crowdsourcing-Ladedienstes notwendig sind. Dazu zählen mitarbeiter-, prozess- und strategiebezogene Größen, die personelle, technische und organisatorische Voraussetzungen für die Erstellung des Wertangebots sind.

Auf Führungs- und Mitarbeiterebene ist das sich im Aufbau befindende Unternehmen personell neu aufzustellen. Die Führungskräfte sind als Entscheidungsträger zuerst in das neu zu gründende Unternehmen einzustellen. Dabei sollte es sich um Persönlichkeiten handeln, die ein innovatives Unternehmen führen und Mitarbeiter motivieren können, indem sie die eigene Begeisterung und Überzeugung für die Ziele und deren Erreichen aktiv vorleben. Die Führungskräfte sind nach ihrer Einstellung mit der Personalgewinnung betraut und haben darauf zu achten, dass die neuen Mitarbeiter den Anforderungsprofilen der vorgesehenen Arbeitsplätze bestmöglich entsprechen. Sie sollen das gegenwärtige Know-How der Mitarbeiter einschätzen können und in der Lage sein, daraus auf die einzelnen Mitarbeiter abgestimmte Bildungs- und Förderungsmaßnahmen abzuleiten. Analysierte Defizite sind zu kompensieren und Stärken auszubauen, um hervorragende Arbeitsleistungen zu sichern. Für die Mitarbeiter von CrowdStrom sind Schulungen hinsichtlich technischer, aber auch gewerblicher Kenntnisse von Bedeutung. Insbesondere für den Umgang mit den Kunden sind neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen explizit die sozialen Kompetenzen in der Aus- und Fortbildung sowie durch geeignete Fördermaßnahmen zu trainieren. IT-Experten sind für den initialen Aufbau eines systemweiten Abrechnungssystems und der Aufrechterhaltung des IT-Leitstandes erforderlich, die sowohl mit fremden als auch mit selbsterstellten Softwareprodukten umgehen können. Die Mitarbeiter sollten die geforderten Software-Lizenzen aufweisen oder alternativ in Seminaren erwerben können. Zudem sind je nach geplanter Dimensionierung des Geschäftsbetriebs weitere Mitarbeiter in den folgenden Abteilungen einzustellen: Administration, Marketing, Vertrieb, Personalwesen, Rechnungswesen und der Rechtsprüfung. Im Rahmen eines Customer-Relationship-Managements (CRM) ist ebenfalls ein Kundenservice mit einem Beschwerdemanagement sinnvoll. Besonders in der Entwicklungs- und Wachstumsphase des Unternehmens kann sowohl positive als auch negative Kritik aus Kundensicht helfen, die Wertangebote zu verbessern.

Bei den kooperationsbezogenen Größen steht der Aufbau und die Erweiterung eines Netzwerkes aus Mehrwertdienstleistern im Fokus. Die Aufgabe des Intermediärs besteht darin, passende und qualifizierte Partner zu gewinnen, um den Anbieter- und Nutzerkunden ein attraktives Portfolio an Dienstleistungen und Kundenlösungen anbieten zu können. Dazu gehört vor allem, als ein vertrauensvoller, glaubwürdiger Anbieter am Markt aufzutreten und die eigene Kernleistung, die Vermittlung und Vermarktung von Ladepunkten an private und gewerbliche Nutzer als profitables Geschäft zu vermarkten. Der Beziehung zu den Mehrwertdienstleistern kommt in der Wachstumsphase eine immer bedeutendere Rolle zu, da die Attraktivität der Mehrwertdienstleistungen entscheidungsrelevant für die Teilnahme an CrowdStrom sein kann. Durch zusätzliche Dienstleistungen zur Kernleistung hebt sich das Unternehmen von der Konkurrenz ab und positioniert sich im Wettbewerb. Beispielhafte Mehrwertdienstleistungen sind in Perspektive fünf (Mehrwertdienstleistungsperspektive) zu erarbeiten.

Neben den personellen Maßnahmen sind in der Befähigerperspektive auch alle strategisch geplanten, systematischen Maßnahmen zur Schaffung der erforderlichen Strukturen und Prozesse notwendig. In diesem Sinne sei zunächst der Aufbau und die fehlerfreie Anwendung der IT-Infrastruktur zu nennen. Dabei spielen IT-Standards eine wichtige Rolle. Sowohl Software als auch Hardwarekomponenten sind kontinuierlich zu entwickeln, zu überwachen und zu modernisieren. Neben den Benutzerschnittstellen für die unterschiedlichen Zugangsmöglichkeiten der Kunden (z.B. Homepage, Smartphone, Social Media) gehören ebenfalls die IT-Schnittstellen an den Ladesäulen dazu. Die IT-Infrastruktur gilt als kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb, sodass es sich ggf. sogar anbietet, eine eigene Abteilung für die Softwareentwicklung zu bilden. Eine weitere prozessbezogene Größe ist die Vermarktung der Ladepunkte durch CrowdStrom sowie durch das Netzwerk an Mehrwertdienstleistern. Dazu ist zunächst ein Marketingkonzept zu erstellen, in dem die einzelnen Marketinginstrumente aufeinander abgestimmt werden, die dem Unternehmen zur Vermarktung des Leistungsangebots zur Verfügung stehen. Neben der Preis- und Produktpolitik beinhaltet die Konzeption mögliche Vorschläge für Kommunikations- und Distributionskanäle. Grundsätzlich sollten möglichst effiziente Kanäle für die verschiedenen Kundengruppen genutzt werden. Als Kommunikationsinstrumente bieten sich für CrowdStrom in der Entwicklungsphase insbesondere die Multimedia-Kommunikation, das Event-Marketing sowie Messen und Ausstellungen an. Die Multimedia-Kommunikation schließt alle Instrumente ein, die eine Schnittstelle zum Internet aufweisen, z.B. Social Media, Blogs und Unternehmens-Websites. In diesen Medien und auf diesen Fachveranstaltungen gilt es, für CrowdStrom präsent und aktiv zu sein, um neue Kunden in den genannten Segmenten sowie Mehrwertdienstleister anzuwerben. In der Entwicklungs- und Wachstumsphase sollten bevorzugt technikaffine Zielgruppen angesprochen werden, die für neue Technologien zu begeistern sind. Sie können als Multiplikatoren agieren und eignen sich als Ziel-

gruppe für ein IT-gestütztes Referral-System. Das Referral-Marketing, eine Form des Empfehlungsmarketings, ist für neue Unternehmen wie CrowdStrom empfehlenswert, die noch nicht sehr bekannt sind und über die keine bis wenige Kundenmeinungen im Netz zu finden sind. Dabei geht es dem Unternehmen nicht nur um die Weiterempfehlung der Kernleistung, sondern auch um die Erhöhung der Effizienz bei der Vermittlung passender Mehrwertdienstleistungen.

Mit der Positionierung des Unternehmens sowie der Befähigerperspektive liefert der Service Navigator bedeutende Ansatzpunkte für ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept des Crowdsourcing-Ladedienstes CrowdStrom. Denn diese Perspektiven enthalten konkrete Grundlagen für die Kompetenzentwicklung des Intermediärs auf individueller und kollektiver Ebene sowie für den Aufbau von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen sowie der Unternehmenskultur, -politik und -verfassung.

Bei der Erarbeitung der Kundenperspektive sind insbesondere die spezifische Doppelrolle der Anbieterkunden sowie die Erweiterung des CrowdStrom-Geschäftsmodells von ursprünglich rein privaten Ladepunkten hin zu privaten und gewerblichen Ladepunkten zu beachten. In der externen Kundenperspektive werden alle Maßnahmen erfasst und analysiert, die von den Kunden direkt wahrnehmbar sind - sowohl aus der Sicht der Nutzer- als auch der Anbieterkunden. Im Kontext eines Crowdsourcing-Ladedienstes sind dies vor allem das Webportal sowie die dazugehörige App. Die Gestaltung und Inhalte dieser Internetpräsenz des Crowdsourcing-Ladedienstes sollte sich an den verschiedenen Kundengruppen orientieren, um eine maximale Nutzerfreundlichkeit zu gewährleisten. Die Unternehmens-Homepage (Landingpage) sowie die mobile App sollten dem Kunden daher eine innovative Serviceunterstützung bieten sowie sein Informationsbedürfnis einfach und schnell befriedigen. Wie gut dies dem Unternehmen gelingt, kann z.B. anhand der Kundenzufriedenheit gemessen werden.

Eine Möglichkeit des Einholens von Feedback besteht darin, nach jedem Tankvorgang das persönliche Urteil eines Nutzerkunden mit Hilfe eines Online-Bewertungssystems abzufragen. Darüber hinaus kann in festgelegten Zeiträumen auch ein Feedback der Anbieterkunden eingeholt werden. Die Ergebnisse dieser Kundenzufriedenheitsanalysen liefern die Vorgaben zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Homepage, der mobilen App sowie der Angebote und der Struktur der Anbieterkunden. Ein oben genanntes Bewertungssystem kann ebenfalls um die Bewertung der Bedienbarkeit der Ladesäule oder der Bewertung der Ladeinfrastruktur erweitert werden. Die Kunden bewerten dann nicht nur die Internetpräsenz, sondern auch die Standorte der Ladesäulen und können beispielsweise aktiv mitbestimmen, an welchem „Wunschstandort“ ein weiterer Ladepunkt sinnvoll wäre. Auch könnte eine Bewertung der Anbieterkunden im Hinblick auf angemessenes Nutzerverhalten überlegt werden, um für die Nutzerkunden einen Anreiz zu setzen, ein ordnungsgemäßes Verhalten auf den privaten oder

gewerblichen Grundstücken der Anbieterkunden an den Tag zu legen. An häufig genutzten Ladepunkten bietet es sich für den Intermediär ggf. an, Mehrwertdienstleister unterschiedlichster Art zu akquirieren. Der Kunde leistet in diesem Sinne Hilfe beim Ausbau der Ladeinfrastruktur und erfährt durch die Einbeziehung in den Aufbauprozess eine Wertschätzung von Seiten des Unternehmens, die zu einem Vertrauensaufbau beitragen kann. Die Kundenzufriedenheit sowie das Gewinnen von Vertrauen sind zwei Voraussetzungen für eine erfolgreiche Akquisition und eine langfristige Bindung der verschiedenen Kundengruppen.

Weitere von den verschiedenen Kundengruppen direkt wahrnehmbare Maßnahmen des Unternehmens sind Marketingaktivitäten in Social Media Channels und auf Veranstaltungen wie Fachmessen, Kongressen, Tagungen oder anderen Events. Insbesondere in der Entwicklungs- und Wachstumsphase von CrowdStrom sind sie unabdingbar und dienen der Steigerung des Bekanntheitsgrads sowie dem Aufbau eines Unternehmensimages. Durch die öffentliche Präsenz können neue Kunden in den verschiedenen Segmenten gewonnen werden. Von zentraler Bedeutung ist insbesondere die Akquisition von Anbieterkunden, denn nur durch sie kann die Ladeinfrastruktur ausgebaut werden. Anfänglich sollten die Marketingmaßnahmen daher insbesondere aktive und fachlich interessierte potenzielle Anbieterkunden ansprechen. Für CrowdStrom sind insbesondere zwei Typen von Adoptoren relevant: die Innovatoren und Early Adopters. Derartige Meinungsführer können als Markenbotschafter die Bekanntheit des Unternehmens mit einer Word-of-Mouth-Kommunikation oder in Online-Communities steigern.

Die interne Kundenperspektive erfasst alle nicht direkt von den verschiedenen Kundengruppen wahrnehmbaren Maßnahmen. Für ein erfolgreiches Customer-Relationship-Management (CRM) sollte der Intermediär zunächst eine fundierte Analyse der Kundenstruktur durchführen. Als simpel anwendbare Methode zur Klassifizierung der Kundengruppen sei hier beispielhaft die ABC-Analyse genannt.⁴³ Die Kundensegmentierung ist für die verschiedenen Kundengruppen separat vorzunehmen. Die Charakterisierung von Nutzerkunden kann beispielsweise nach der Dauer eines Ladevorgangs in Kurzzeit- sowie Langzeitlader erfolgen. Anbieterkunden können hinsichtlich ihrer Teilnahmeabsichten differenziert werden. Sie können z.B. in ökologisch nachhaltige und gewinnorientierte Anbieter unterteilt werden. Eine derartige Strukturierung der Kundensegmente ermöglicht es, oben genannte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen des Intermediärs bestmöglich auf die einzelnen Zielgruppen abzustimmen.⁴⁴

Maßnahmen der Kundenbetreuung gehören ebenfalls zur internen Kundenperspektive. Als Beispiel für einen Crowdsourcing-Ladedienst sei die Beantwortung von Supportanfragen der Kunden genannt. Die Bereitstellung und Auswertung von Echtzeit-Kundendaten ist dabei notwendig, um sofortige und kompetente Hilfe zu leisten und die Kundenprobleme zu lösen. Der

⁴³ Vgl. Schawel/Billing (2014).

⁴⁴ Vgl. Borchert/Fronc (2016).

Intermediär muss entscheiden, ob er diese Dienstleistung selbst übernimmt oder externe Unternehmen damit beauftragt, die Dienstleistung also outsourct. Eine weitere Möglichkeit der Problemlösung stellt eine vom Intermediär integrierte Plattform dar, in der die Kunden sich untereinander austauschen können, in der aber auch eine direkte Kontaktaufnahme zu CrowdStrom, z.B. über Kontaktformulare, ermöglicht wird.

In der fünften Perspektive, der Mehrwertdienstleistungsperspektive, werden interne betriebliche Prozesse und Interaktionsprozesse mit den Kunden dargestellt, die zur Realisierung der „Mehrwertdienstleistungen“ erforderlich sind. Bei den Mehrwertdienstleistungen handelt es sich um zusätzliche Dienstleistungen, die ergänzend zur Kernleistung des Unternehmens angeboten werden. Sie können die Wertschöpfung der Kernleistung erhöhen und einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Der Intermediär des Crowdsourcing-Ladedienstes sollte daher neben der Kernleistung auch Mehrwertdienstleistungen anbieten, um sich auf dem Markt als ganzheitlicher E-Mobilitätsanbieter zu etablieren - als Dienstleister aus einer Hand. Bei der Gestaltung des Spektrums kann CrowdStrom auf bereits vorhandene Dienstleistungen zurückgreifen, zum Teil sind aber auch Dienstleistungsinnovationen für die verschiedenen Kundengruppen zu entwickeln. Die Leistungen können einzeln oder kombiniert in individuellen Dienstleistungsportfolios, den spezifischen Anforderungen des Kunden entsprechend, vertrieben werden. Eine weitere denkbare Mehrwertdienstleistung von CrowdStrom wäre das Angebot von Beratungsleistungen in technischer sowie gewerblicher Hinsicht für Kunden, die ihren privaten oder gewerblichen Ladeplatz über CrowdStrom zur Verfügung stellen wollen. In einem Beratungsgespräch könnte beispielsweise geklärt werden, ob der potenzielle Anbieterkunde die technischen Mindestanforderungen erfüllt, sodass bei der Nutzung seiner Ladesäule kein Sicherheitsrisiko besteht, oder ob die rechtlichen Voraussetzungen für die Ladebereitstellung existieren. Ebenso könnte CrowdStrom organisatorische Tätigkeiten übernehmen, indem über den Intermediär für die Abnahme der Ladesäule der Kontakt zu einem Prüfinstitut hergestellt wird. Dabei agiert der Intermediär als Vermittler der zusätzlichen Dienstleistungen. Er leitet den Kunden bei Interesse und Bedarf an einen Mehrwertdienstleister weiter, z.B. an eine kooperierende Versicherung oder einen Finanzdienstleister. Diese können das Kundenbedürfnis nach Absicherung mit einer Zusatzversicherung befriedigen oder den privaten bzw. gewerblichen Kunden Angebote zur Finanzierung einer bzw. mehrerer Ladesäulen unterbreiten. Weitere Dienstleistungen kann der Intermediär auch in Bezug auf die Ladesäule anbieten, z.B. die Installation, Wartung und Reparatur oder auch die Demontage und Entsorgung der privaten Ladesäulen.

Die Aufgabe des Intermediärs besteht demnach insbesondere darin, ein umfangreiches Netzwerk aus Mehrwertdienstleistern mit einem vielfältigen, heterogenen Angebot aufzubauen, diese Mehrwertdienstleistungen mit der Kernleistung zu attraktiven Dienstleistungsportfolios für individuelle Kundenlösungen zusammenzustellen und sie an den Kunden zu vermitteln.

Der Crowdsourcing-Dienstleister sollte als Ziele der Finanzperspektive das Erreichen der Gewinnzone sowie die Erhöhung des Marktanteils anstreben. Für den Eintritt in die Gewinnzone sind die hohen Fixkosten des Geschäftsmodells schnellstmöglich zu kompensieren, indem im Zeitraum der nächsten fünf Jahre ein großer Nutzer- und Anbieterkundenstamm aufgebaut wird, denn das Geschäftsmodell rentiert sich erst mit zunehmender Anzahl an privaten und gewerblichen Kunden. Einnahmequellen können eine einmalige Aufnahmegebühr, monatliche oder jährliche Mitgliedsgebühren, die prozentuale Beteiligung am Umsatz der Anbieterkunden und Mehrwertdienstleister oder Werbeverträge sein. Vor allem die hohen Personalkosten, Gebäude- und Grundstückskosten sowie die Kosten für den Betrieb, die IT-Ausrüstung sowie den IT-Leitstand sind mit diesen Einnahmen zu decken. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob und inwieweit öffentliche Subventionen im Rahmen der Förderung des Ausbaus der Ladeinfrastruktur als weitere Einnahmequellen in Anspruch genommen werden können. Um den Marktanteil von CrowdStrom zu erhöhen, muss das Unternehmen seine Dienstleistungen erfolgreicher vermarkten als die anderen Marktteilnehmer und die Schwächen der Konkurrenz ausnutzen. Dazu bieten sich Konkurrenz- und Marktanalysen an, aus deren Ergebnissen dann in Verbindung mit einer Unternehmensanalyse (z.B. SWOT-Analyse) Investitionen in Marketingmaßnahmen abzuleiten sind. Es sind Anreizmodelle zu entwickeln, die auch den Mainstream der Bevölkerung erreichen und begeistern. Auch Coopetitionen mit etablierten Unternehmen in Gebieten, die bereits eine hohe Dichte an gewerblichen und privaten Ladesäulen aufweisen, sind es in diesem Sinne möglicherweise Wert, eingegangen zu werden. Sie sichern beiden Parteien einen Wettbewerbsvorteil, indem sie einen Konkurrenzkampf verhindern.

Die Perspektiven des Service Navigators sind in der Haus-Darstellung in Abbildung 7 zusammengefasst.

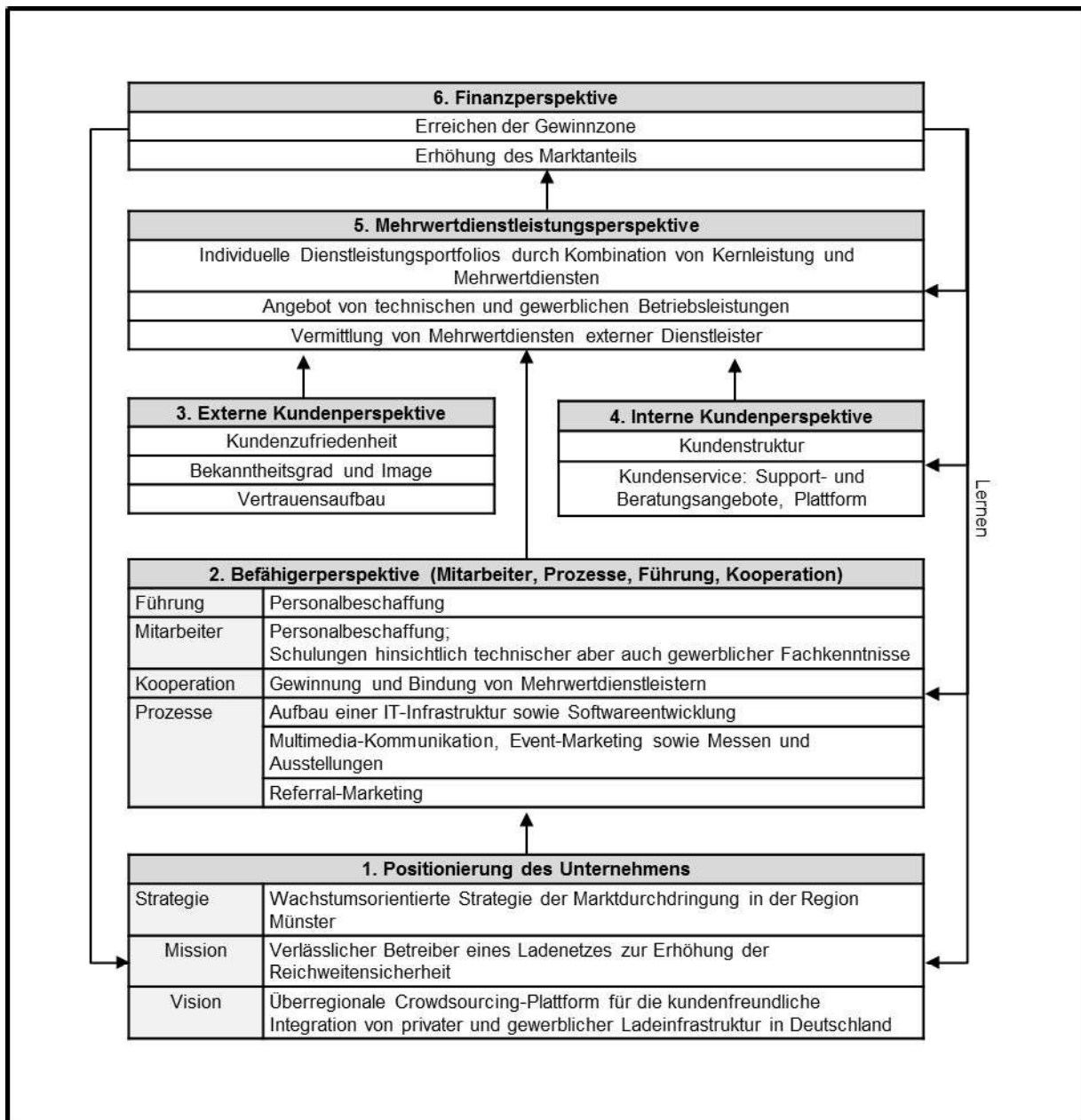


Abbildung 7: Haus-Darstellung des CrowdStrom-Service Navigators
(Quelle: eigene Darstellung)

5 Fazit und Ausblick

Zielsetzung des vorliegenden Beitrags war es, eine innovative Vorgehensweise zu erarbeiten, um Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts im speziellen Kontext des innovativen CrowdStrom-Geschäftsmodells zu gewinnen. Zu diesem Zweck wurden unter Heranziehung der einschlägigen Literatur die begrifflichen Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung geklärt. Die Auseinandersetzung mit bestehenden wissenschaftlichen Begriffsauffassungen machte deutlich, dass die vorhandenen Definitionen an bestehenden Organisationen ansetzen und daher nicht in der Lage sind, die Besonderheiten von CrowdStrom zu erfassen. Daher wurden die vorhandenen Definitionsansätze erweitert und angepasst. Dabei zeigte sich, dass die Festlegung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzepts für CrowdStrom nur auf Basis dezidierter Vorstellungen zur Realisierung des CrowdStrom-Geschäftsmodells erfolgen kann. Somit waren genaue Kenntnisse über den Aufbau und die Weiterentwicklung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen sowie über die Gestaltung der Unternehmenskultur, -politik und -verfassung des Intermediärs von CrowdStrom erforderlich, um ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept gestalten zu können.

Da es sich bei CrowdStrom um eine völlig neuartige Dienstleistung handelt, für die im Rahmen des CrowdStrom-Forschungsprojekts zunächst prototypische Entwicklungsschritte vollzogen wurden, stellte die Gestaltung und weitere Ausdifferenzierung des konkreten Geschäftsmodells eine große Herausforderung dar. Schließlich war erst noch eine konzeptionelle Grundlage zu schaffen, an der ein konkretes Organisations- und Personalentwicklungskonzept konsequent anknüpfen kann. Daher wurden die Vorgehens- und Funktionsweisen des Business Model Canvas sowie des Service Navigators erläutert. Es wurde gezeigt, dass mit Hilfe dieser Instrumente die erforderlichen konzeptionellen Grundlagen zur Detaillierung des Geschäftsmodells prinzipiell erarbeitet werden können. Jedoch war es erforderlich, den ursprünglichen Service Navigator sowie die Methodik zu dessen Anwendung anzupassen, um den Besonderheiten eines Start-Up-Unternehmens, welches der CrowdStrom-Intermediär potenziell darstellt, gerecht zu werden. Der modifizierte prospektive Teil des Service Navigators stellt nun einen geeigneten Werkzeugkasten zur Verfügung, mit dem eine realistische Planung des neu zu gründenden CrowdStrom-Unternehmens vorgenommen werden kann.

Da jedoch keine Unternehmensgründung eines CrowdStrom-Intermediärs in Rede stand, erfolgte eine Anwendung der beiden oben genannten Instrumente im Sinne einer fiktiven, Szenario-orientierten Vorgehensweise. In einem während des Forschungsprojekts durchgeführten Workshop wurden zunächst mögliche Inhalte für die einzelnen Komponenten des Business Model Canvas erarbeitet. Aufbauend auf den im Business Model Canvas erarbeiteten Größen

wurde anschließend der Service Navigator zur Präzisierung des neuartigen CrowdStrom-Geschäftsmodells als Szenario genutzt. Mit Hilfe eines eigens für CrowdStrom entwickelten Leitfadens wurden Expertengespräche durchgeführt, um zumindest exemplarisch relevante Detailinformationen für die mögliche Anwendung des Service Navigators eines fiktiven CrowdStrom-Intermediärs zu ermitteln. Auf Basis der so gewonnenen Daten wurde der potenzielle Status Quo sowie eine mögliche Ausrichtung des CrowdStrom-Intermediärs für die folgenden fünf Jahre entworfen. Die dabei entwickelten Kern- und Mehrwertdienstleistungen wurden schließlich in der so genannten „Zeitschiene“ grafisch dargestellt. Ferner wurde der gesamte prospektive Teil des Service Navigators in allen Perspektiven exemplarisch ausgestaltet und in einer Haus-Darstellung als ein mögliches Szenario visualisiert.

Die Darstellungen machen deutlich, dass der Service Navigator mit der Perspektive der unternehmenspolitischen Positionierung sowie der Befähigerperspektive und den Wirkungsbeziehungen zu den anderen Perspektiven in der Lage ist, bedeutende Ansatzpunkte für ein Organisations- und Personalentwicklungskonzept des Crowdsourcing-Ladedienstes CrowdStrom zu liefern. Beide Perspektiven enthalten konkrete Grundlagen für die Kompetenzentwicklung des Intermediärs, sowohl auf der individuellen Ebene von Mitarbeitern und Führungskräften als auch auf der kollektiven Ebene der Gesamtorganisation des Intermediärs. Darüber hinaus ist es möglich, relevante Maßnahmen für den Aufbau von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen sowie der Gestaltung der Unternehmenskultur, -politik und -verfassung abzuleiten und umzusetzen. Dies trägt schließlich dazu bei, spezifische Verantwortlichkeiten, Inhalte, Methoden, Adressaten und die Finanzierung der Organisations- und Personalentwicklungsaktivitäten des CrowdStrom-Intermediärs festlegen zu können.

In Zukunft ist das im Forschungsprojekt pilotmäßig und prototypisch erstellte Geschäftsmodell des Crowdsourcing-Ladedienstes CrowdStrom weiter zu entwickeln, um es in die Praxis umsetzen zu können. Dabei kann der für CrowdStrom spezifisch angepasste Service Navigator ein bedeutendes Instrument sein, um das Geschäftsmodell zu konkretisieren und die Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes zu ermöglichen. Im Rahmen einer prototypischen Umsetzung des Geschäftsmodells sowie des Service Navigators für CrowdStrom sind schließlich begleitende Evaluationsstudien sinnvoll. Diese können Beiträge dazu liefern, den Einsatz des Business Model Canvas sowie des Service Navigators im Bereich von Start-Ups im Dienstleistungssektor weiter zu fundieren. Wissenschaftlich sind in Zukunft weitere Studien sinnvoll und notwendig, um die Zusammenhänge zwischen der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen sowie der Organisations- und Personalentwicklung im Dienstleistungssektor theoretisch und empirisch tiefergehend zu erforschen.

Literaturverzeichnis

Becker, M. (2013): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (2011): Innovative Geschäftsmodelle. Berlin/Heidelberg: Springer.

Bleicher, K. (2016): Das Konzept Integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme, 9. Auflage. Frankfurt: Campus.

Borchert, M./Fronc, S. (2016): Präferenzen privater Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge - Eine empirische Analyse. Duisburg: 8. Wissenschaftsforum Mobilität Universität Duisburg-Essen, Vortrag am 23.06.2016 (geplante Veröffentlichung 2017 im Verlag Springer Gabler).

Borchert, M./Fronc, S. (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge. Duisburg: Universität Duisburg-Essen.

Borchert, M./Koch, E./Strina, G./Klinkhammer, S./Hamburger, J./Heinen, E. (2013a): Der Service Navigator als Instrument des Produktivitätsmanagements in KMU-Dienstleistungsunternehmen. In: Oliver, T./Nüttgens, M. (Hrsg.): Dienstleistungsmodellierung 2012. Wiesbaden: Springer Gabler: 169-191.

Borchert, M./Strina, G./Heinen, E./Hamburger, J./Koch, E./Schweinert, C./Borchert, S./Harms, D./Kampmann, J./Myritz, R. (2013b): Der Service Navigator für KMU. Köln.

Borchert, M./Klinkhammer, S./Koch, E. (2012): Strategic Productivity Management in Small and Medium-Sized Service Enterprises Using the Service Navigator. In: Enterprise Modelling and Information Systems Architectures, 7 (1): 4-25.

Borchert, M./Hamburger, J./Brockhaus, N./Strina, G./Klinkhammer, S. (2011): Produktivitätsmanagement für Dienstleistungen aus der KMU-Perspektive. In: Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Dienstleistungsproduktivität: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive. Wiesbaden: Gabler: 89-120.

Borchert, M./Klinkhammer, S. (2011): Dienstleistungsproduktivität - von einem klassischen Produktivitätsverständnis zu einem modernen, ganzheitlichen Produktivitätsverständnis.

In: Gatermann, I./Fleck, M. (Hrsg.): Mit Dienstleistungen die Zukunft gestalten: Beiträge der 8. Dienstleistungstagung des BMBF. Frankfurt: Campus: 175-182.

Borchert, M./Urspruch, T. (2003): Diskussionsbeiträge der Fakultät Wirtschaftswissenschaft - Unternehmensnetzwerke, Band 300. Duisburg: Universität Duisburg-Essen.

Borchert, S. (2001): Führung von Distributionsnetzwerken. Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient-Consumer-Response-Kooperationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) (2009): Nationaler Entwicklungsplan Elektromobilität der Bundesregierung. URL: http://www.bmub.bund.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nep_09_bmu_bf.pdf, Abruf am 12.12.2016.

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (2012): Roadmap zur Kundenakzeptanz - Zentrale Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung in den Modellregionen. Berlin, Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.

Dillerup, R./Stoj, R. (2016): Unternehmensführung. Management & Leadership, 5. Auflage. München: Vahlen.

Doleski, O. D. (2015): Integriertes Geschäftsmodell. Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im Geschäftsmodellkontext. Wiesbaden: Springer.

Doppler, K./Lauterburg, C. (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13. Auflage. Frankfurt/New York: Campus.

Dorfer, L. (2016): Datenzentrische Geschäftsmodelle als neuer Geschäftsmodelltypus in der Electronic-Business-Forschung: Konzeptionelle Bezugspunkte, Klassifikation und Geschäftsmodellarchitektur. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 68: 307-369.

Franke, T./Cocron, P./Bühler, F./Neumann, I. (2013): Die Nutzerperspektive auf Elektromobilität: Ergebnisse der Feldstudie. In: Krems, J. F./Weinmann, O./ Weber, J./ Westermann, D./ Albayrak, S. (Hrsg.): Elektromobilität in Modellregionen: Die Feldstudie MINI E Berlin powered by Vattenfall. Düsseldorf: VDI Verlag: 48-79.

Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Generator. München: Hanser.

Grün, O./Brunner, J.-C. (2002): Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion. Wiesbaden: Gabler.

Hamel, G. (2001): Das revolutionäre Unternehmen. Wer Regeln bricht, gewinnt. München: Econ-Verlag.

Hoßfeld, T./Hirth, M./Tran-Gia, P. (2012): Aktuelles Schlagwort: Crowdsourcing. In: Informatik Spektrum, 35 (3): 204-208.

Ikosom (2012): Crowdsourcing Report 2012: Neue Digitale Arbeitswelten. Berlin: epubli GmbH.

Institut für Ressourceneffizienz und Energiestrategien (IREES) (2012): Kaufpotenzial für Elektrofahrzeuge bei sogenannten „Early Adoptern“ - Endbericht. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.

Kleinaltenkamp, M./Fließ, S./Jacob, F. (1996): Customer-Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration. Wiesbaden: Gabler.

Matzner, M./von Hoffen, M./Heide, T./Löchte, M./Plenter, F./Benthaus, S./Fronc, S./Chasin, F./Wiget, V./Todenhöfer, L./Backhaus, K./Becker, J./Borchert, M. (2015): Crowdsourcing-Ladedienste durch Kleinanbieter als innovatives Geschäftsmodell (CrowdStrom). In: Beverungen, D./Fabry, C./Ganz, W./Matzner, M./Satzger, G. (2015a): Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität. Märkte, Geschäftsmodelle, Kooperationen. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag: 129-142.

Matzner, M./Plenter, F./Benthaus, S./Todenhöfer, L./Fronc, S./Wiget, V./Löchte, M./Chasin, F./von Hoffen, M./Backhaus, K./Becker, J./Borchert, M. (2015b): Das CrowdStrom-Geschäftsmodell. In: Becker, J./Hellingrath, B./Klein, S./Kuchen, H./Müller-Funk, U./Trautmann, H./Vossen, G. (Hrsg.): Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, 137. Institut für Wirtschaftsinformatik: Münster.

Mudra, P. (2015): Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.

Nationale Plattform Elektromobilität (NPE) (2011): Zweiter Bericht der Nationalen Plattform Elektromobilität. Bonn, Berlin: BMVBS.

Olbert-Bock, S. (2010): Baukasten für ein strategisches Personalentwicklungskonzept. In: KMU-Magazin, 6.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2010): Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. New York: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach. Dissertation: Université de Lausanne.

Peters, A./Hoffmann, J. (2011): Nutzerakzeptanz von Elektromobilität - Eine empirische Studie zu attraktiven Nutzungsvarianten, Fahrzeugkonzepten und Geschäftsmodellen aus Sicht potenzieller Nutzer. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.

Schawel, C./Billing, F. (2014): Top 100 Management Tools, 5. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Spengler, G. (2009): Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management. Wiesbaden: Gabler.

Staehe, W. H. (2014): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage. München: Vahlen.

Stock-Homburg, R. (2013): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Trebesch, K. (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart: Klett-Cotta.


Umbeck, T. (2009): Musterbrüche in Geschäftsmodellen. Ein Bezugsrahmen für innovative Strategie-Konzepte. Wiesbaden: Gabler.

Wehling, M. (1993): Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte. Bergisch Gladbach: J. Eul.

Wickel-Kirsch, S./Janusch, M./Knorr, E. (2008): hamel. Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, B. W. (2013): Business Model Management. Design - Instruments - Success Factors, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.


Anhang 1: Interview-Leitfaden

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:		
	Datum		
	Blatt		

Inhalt


Fragen zum Einstieg

A. Positionierung des Unternehmens	3
B. Befähigerperspektive	7
C. Externe Kundenperspektive	13
D. Interne Kundenperspektive	17
E. Mehrwertdienstleistungsperspektive	25
F. Finanzperspektive	29


CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:	Datum	
	Geschäftsfeld:	Blatt	

Fragen zum Einstieg:


1. Wie schätzen Sie die Chancen von CrowdStrom am Markt ein? Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Ansicht nach erfüllt sein, damit CrowdStrom erfolgreich realisiert werden kann?
2. Wenn Sie selbst CrowdStrom zum Erfolg bringen wollten, was würden Sie tun? Was wäre Ihnen wichtig bei der Umsetzung?

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


A. Positionierung des Unternehmens	
<p>Leitfrage:</p> <p>Wie soll abgesichert werden, dass der CrowdStrom-Dienstleister im Wettbewerb gut aufgestellt ist?</p>	
<p>1. Welche Produkte und Dienstleistungen soll der CrowdStrom-Dienstleister anbieten?</p>	
<p>2. Welches sollen die wichtigsten Ertragsquellen des CrowdStrom-Dienstleisters sein?</p>	
<p>3. Gibt es Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden sollen, von denen Sie vermuten, dass sie finanziell nicht wirklich lukrativ sind? Wie soll der CrowdStrom-Dienstleister damit umgehen? Sollen diese Produkte/Dienstleistungen dennoch angeboten werden, weil sie durch die Erträge anderer Dienstleistungen subventioniert werden? Welche?</p>	
<p>4. Welche Kunden soll der CrowdStrom-Dienstleister in Zukunft bedienen? Private und/oder gewerbliche Kunden?</p>	
<p>5. Wie sollen die Kunden angesprochen werden? Wie sollen die Kundengruppen erschlossen werden?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>6. Wenn Sie mit ein bis zwei Sätzen zum Ausdruck bringen sollten, auf welche Kunden mit welchen Produkten und Dienstleistungen sich der CrowdStrom-Dienstleister schwerpunktmäßig in den nächsten 3-5 Jahren konzentrieren soll, wie würden Sie dies formulieren?</p>	
<p>7. Welche konkreten Ziele erscheinen Ihnen für die Entwicklung des CrowdStrom-Dienstleisters besonders wichtig?</p>	
<p>8. Welche aktuell im CrowdStrom-Kontext noch nicht besonders beachteten Dienstleistungen haben das Potenzial, in Zukunft stärker vermarktet werden zu können? Handelt es sich hierbei um eigenständig zu vermarktende Dienstleistungen?</p>	
<p>9. Welche der aktuell als besonders bedeutsam betrachteten Dienstleistungen werden in Zukunft eher an Bedeutung verlieren? Sollen Sie trotzdem für den Start von CrowdStrom angeboten werden?</p>	
<p>10. Wie würden Sie beschreiben, wofür der CrowdStrom-Dienstleister in ca. 3-5 Jahren stehen soll? (Vision)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	

	<p>11. Wenn Sie 1-3 Ausrichtungen nennen sollten, auf welche Kunden mit welchen Produkten und Dienstleistungen sich der CrowdStrom-Dienstleister schwerpunktmäßig in den nächsten 3-5 Jahren konzentrieren sollte, wie würden Sie dies formulieren?</p>
	<p>12. Gibt es neue Märkte/Kundengruppen/Kunden/Regionen, die für den CrowdStrom-Dienstleister in den nächsten 3-5 Jahren attraktiv sind? (strategische Teilpfade)</p>
	<p>13. Sind Akquisitionen und Fusionen für den CrowdStrom-Dienstleister in den nächsten 3-5 Jahren relevant? (strategische Teilpfade)</p>
	<p>14. Wie sollte der Kreis der Gesellschafter des CrowdStrom-Dienstleisters in den nächsten 3-5 Jahren aussehen, z.B. zum Ausbau der Kapitalbasis, zur Sicherung der Kundenbasis? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus ggf. für die Produkte/Dienstleistungen und die zu bearbeitenden/zu erschließenden Märkte? (strategische Teilpfade)</p>
	<p>15. Welche Organisationsstruktur zur Umsetzung des Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramms halten Sie für den CrowdStrom-Dienstleister für notwendig/sinnvoll? (strategische Teilpfade)</p>

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:	Datum Blatt	


<p>16. Erfordert das in Zukunft anzubietende Produkt- bzw. Dienstleistungsprogramm eine spezifische Unternehmenskultur bei dem CrowdStrom-Dienstleister? Welche?</p>	
<p>17. Welche Führungssysteme sind für den CrowdStrom-Dienstleister geeignet, um das in Zukunft anzubietende Produkt-/Dienstleistungsprogramm realisieren zu können? (strategische Teilpfade)</p>	
<p>18. Welche Prozesse/Ablauforganisation werden für den CrowdStrom-Dienstleister im Rahmen der Unternehmensführung zukünftig besonders bedeutsam? (strategische Teilpfade)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


B. Befähigerperspektive	
Leitfrage: Wie werden beim CrowdStrom-Dienstleister intern die Voraussetzungen für unternehmerischen Erfolg geschaffen?	
19. Welche Arten von allgemeinen Fähigkeiten sind bei der Geschäftsführung des CrowdStrom-Dienstleisters besonders erforderlich, um erfolgreich zu arbeiten? Wie soll abgesichert werden, dass der CrowdStrom-Dienstleister über diese Fähigkeiten verfügt? Welchen Handlungsbedarf sehen Sie für die Zukunft? (fachliche Fähigkeiten, methodische Fähigkeiten, soziale Fähigkeiten, persönliche Fähigkeiten, IT-Fähigkeiten)	
20. Welche Anforderungen an spezifische Fähigkeiten der Geschäftsführung und der Mitarbeiter ergeben sich aus dem geplanten Produkt- und Dienstleistungsprogramm sowie aus externen Einflüssen in den nächsten Jahren? Wie soll dafür gesorgt werden, dass der CrowdStrom-Dienstleister über die erforderlichen spezifischen Fähigkeiten verfügt? Was ist zu tun?	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>21. Wie kann geplant werden, dass bei den Mitarbeitern des CrowdStrom-Dienstleisters die relevanten Fähigkeiten vorhanden sein werden? Welche Mitarbeiter mit welchen Arten von Qualifikationen sollen eingestellt werden? Eignet sich jeder die erforderlichen Arten von Fähigkeiten durch „Learning by doing“ an? Oder gibt es andere geplante Ansätze zur Personalentwicklung (Training/Coaching/Seminare)?</p>	
<p>22. Wie attraktiv sollen die Vergütungs- und Anreizsysteme für die Mitarbeiter des CrowdStrom-Dienstleisters in der Zukunft sein? Sind leistungsorientierte Prämien und/oder eine Erfolgs- bzw. Kapitalbeteiligung sinnvoll?</p>	
<p>23. Wie sollen die internen Prozesse beim CrowdStrom-Dienstleister in den nächsten 3-5 Jahren gestaltet werden? (Hinweis: Interne Prozesse können sein: Unternehmensführung, Controlling/Finanzwesen/Buchhaltung, Rechtswesen, Personalwirtschaft, IT-Prozesse, sonstige Technologie-entwicklung, Beschaffung, interne Kommunikation)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>24. Welche Anforderungen ergeben sich an die Unternehmensplanung des CrowdStrom-Dienstleisters? Welche Planungsprozesse sind in den nächsten 3-5 Jahren besonders bedeutsam?</p>	
<p>25. Welche konkreten Aufgaben soll die Geschäftsführung haben? Wie soll ggf. die Arbeitsteilung bei einer Mehrpersonen-Geschäftsführung aussehen?</p>	
<p>26. Wie sollen die interne Kommunikation und das Controlling/Finanzwesen/Buchhaltung gestaltet werden?</p>	
<p>27. Wer verantwortet das Personalressort? Wer kümmert sich um Personalbelange in welcher Weise? Wie sollen die Personalprozesse gestaltet werden?</p>	
<p>28. Welches Image soll der CrowdStrom-Dienstleister am Arbeitsmarkt als Arbeitgeber haben? Soll das Personalimage die Personalgewinnungsaktivitäten unterstützen, wie? Welche Überlegungen zum Personalimage sind für die Zukunft bedeutsam?</p>	
<p>29. Wie soll der CrowdStrom-Dienstleister mit dem Thema „schwierige Mitarbeiter“ umgehen? Wie sollen „schwierige Mitarbeiter“ verhindert werden?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>30. Sollen die Themen Leiharbeit und Werkverträge bei dem CrowdStrom-Dienstleister eine Bedeutung haben? Wie soll das Management der Leiharbeit und der Werkverträge ggf. gestaltet werden?</p>	
<p>31. Wie soll die informationstechnische Unterstützung der Arbeitsprozesse gestaltet werden? Wie sollen die Zeiteffizienz der Mitarbeiter sowie die Kosteneffizienz und die Qualität des Produkt-/Dienstleistungsprogramms gesichert werden?</p>	
<p>32. Wie wollen Sie die Qualität der Beschaffung/des Einkaufs sichern?</p>	
<p>33. Wie sollen idealerweise die Akquisitionsprozesse durchgeführt werden? Soll mit einem standardisierten Akquisitionsprozess gearbeitet werden? Werden Visualisierungen von standardisierten Arbeitsprozessen entwickelt? Welcher Handlungsbedarf ergibt sich beim Start des CrowdStrom-Dienstleisters für die Gestaltung der Akquisitionsprozesse?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:	Datum Blatt	


<p>34. Gibt es in den zu entwickelnden Dienstleistungsprozessen Module, die standardisierte Elemente enthalten und demnach mehrfach Verwendung finden, oder soll jeglicher Prozess ganz spezifisch ausgestaltet werden? Sind Effizienzsteigerungen zu realisieren, in dem man auf eine modularisierte Prozessgestaltung übergeht? Wie?</p> <p>(Modularisierung: Anteil an modularisierten Dienstleistungsprozessen an allen Dienstleistungsprozessen)</p>	
<p>35. Gibt es Aufgaben/Aktivitäten/Prozesse, die an externe Partner übergeben werden sollen, da diese das besser und/oder billiger können? Welche Partner sind das? Wie sollen die Geschäftsbeziehungen zwischen dem CrowdStrom-Dienstleister und den Partnern aussehen? Würden Sie gerne neue Partner kennenlernen, um Aufgaben/Aktivitäten/Prozesse erledigen zu lassen?</p> <p>(Modularisierung durch Kooperationen: Anteil an fremd vergebenen Dienstleistungsprozessen an allen Dienstleistungsprozessen, Qualität der Beziehung zu den Partnern, Anzahl von notwendigen neuen Partnern)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		© 
	Geschäftsfeld:	Datum Blatt	


<p>36. Welche Kooperationen mit Gesellschaftern, Wettbewerbern oder anderen Partnern könnten in Zukunft hilfreich und bedeutsam sein, um das Geschäft des CrowdStrom-Dienstleisters auf- und auszubauen?</p>	
<p>37. Wie sollen beim CrowdStrom-Dienstleister Verbesserung- und Innovationsvorschläge zur Dienstleistungserstellung gewonnen werden: Wer soll Verbesserungsvorschläge machen und wie sowie von wem sollen sie geprüft/verarbeitet werden? (Unternehmensleitung, Controlling, Qualitätsmanagement, Mitarbeiter, Kunden?) Wie soll erreicht werden, dass Verbesserungsvorschläge nicht versanden? (Verbesserungsvorschläge: Anzahl an Verbesserungsvorschlägen pro Jahr, Anzahl an realisierten Verbesserungen von den vorgeschlagenen Verbesserungen pro Jahr)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


C. Externe Kundenperspektive	
Leitfrage:	
Wie stellen Sie sicher, dass die Kunden den CrowdStrom-Dienstleister wie gewünscht wahrnehmen?	
38. Welches Image soll der CrowdStrom-Dienstleister bei den Kunden/Kundengruppen in Zukunft haben? Wie soll das Image bei den Kunden/Kundengruppen systematisch „erzeugt werden“ oder glauben Sie, dass dieses eher zwangsläufig im Zeitablauf entsteht? Wie?	
39. Was wird dem CrowdStrom-Dienstleister bei der Gestaltung des Images nutzen, was wird Probleme bereiten?	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	©  UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>40. Wenn Kunden ihrem Nachbarn oder Geschäftspartner (je nachdem, ob B2B oder B2C) in Zukunft sagen sollen, was sie von dem CrowdStrom-Dienstleister halten, was sollen folgende Kunden ihrem Nachbarn oder Geschäftspartner sagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - „Typischer Kunde“ - Neukunde/Bestandskunde - Vom Lebensalter her: alter Kunde/junger Kunde - Männlicher Kunde/weiblicher Kunde - Privater Kunde/gewerblicher Kunde 	
<p>41. Soll die Größe „Kundenzufriedenheit“ in allen Phasen des Kundenkontaktkreises systematisch gemanagt werden? Welche Phase soll ggf. am stärksten beachtet und welche soll am wenigsten beachtet werden? Wie kann dies erreicht werden?</p>	
<p>42. Wie hoch soll die Kundenzufriedenheit der Kunden in der Zukunft realistischerweise sein? Schätzen Sie bitte den notwendigen Anteil zufriedener Kunden an der Gesamtkundschaft.</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>43. Wie soll maßgeblich in der Zukunft Kundenzufriedenheit erreicht werden? Soll geplant werden, regelmäßig Rückmeldungen von den Kunden einzuholen? Wie soll in Zukunft für die Zufriedenheit der Kunden gesorgt werden?</p>	
<p>44. Worüber werden sich die Kunden am meisten beschweren? Wie soll mit den Beschwerden umgegangen werden?</p>	
<p>45. Wie viele Anrufe soll ein CrowdStrom-Kunde maximal benötigen, bis ein Problem gelöst ist? Wie häufig soll im Durchschnitt maximal nachgebessert werden, bis ein Kunde mit der Problembeseitigung wirklich zufrieden ist? (Anzahl verbundener Kontakte, Nachbesserungen)</p>	
<p>46. Planen Sie positive PR in Medien, Fachkreisen, mit Verbraucherschützern etc. über CrowdStrom? Welche? Welchen Nutzen wird diese PR stiften? Werden dadurch ganz konkret Kunden gewonnen?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:		
	Datum		
	Blatt		

<p>47. Erwarten Sie in der Zukunft negative PR in Medien, Fachkreisen, mit Verbraucherschützern etc. über CrowdStrom? Welche Probleme werden diese negative PR möglicherweise auslösen? Wie planen Sie, damit umzugehen? Was kann getan werden, um Negativ-PR zu verhindern?</p>	
<p>48. Rechnen Sie damit, dass es einen nennenswerten Anteil an Kunden geben wird, die wegen unzureichender Auftragserfüllung in den nächsten Jahren Gerichtsprozesse anstreben. Wie wollen Sie dies ggf. verhindern? (Anteil Gerichtsprozesse an allen Kundenbeziehungen)</p>	
<p>49. Wie hoch soll der Anteil loyaler Kunden sein, die dem CrowdStrom-Dienstleister auch bei Problemen die Treue halten? Wie wollen Sie in Zukunft die Loyalität der Kunden sichern?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


D. Interne Kundenperspektive	
Leitfrage: Wie wird abgesichert, dass der CrowdStrom-Dienstleister den richtigen Blick auf seine Kunden hat?	
50. Mit welchen zielgruppenbezogenen Plänen und Zielgrößen soll der CrowdStrom-Dienstleister arbeiten, um das geplante Produkt-/Dienstleistungsprogramm zu vermarkten?	
51. Welche Maßnahmen sollen konkret ergriffen werden, um die Absatzpläne umzusetzen und die betreffenden Ziele zu erreichen?	
52. Fragen zur Kundenstruktur des CrowdStrom-Dienstleisters:	
a. Soll mit Einteilungen von Kundengruppen gearbeitet werden, z.B. ABC-Kategorisierung, Stamm-/Neukunden, sonstige Segmentierungen? Mit welchen?	
b. Je nach gewählter/beabsichtigter Einteilung: Wie sollen sich die Anteile in den einzelnen Segmenten entwickeln? Wie sollen diese Anteile erreicht werden?	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:	Datum Blatt	


<p>c. Soll die Anzahl und der Anteil „verlorener Kunden“ systematisch ermittelt werden? Ist es für Sie in Zukunft bedeutsam zu wissen, warum weiche Kunden verloren gehen? Wie können Kundenverluste verhindert werden? Sollen in Zukunft Austrittsgespräche mit verlorenen Kunden geführt werden?</p>	
<p>53. Was ist für den CrowdStrom-Dienstleister in der Zusammenarbeit mit den Kunden in Zukunft besonders wichtig? Wie kann abgesichert werden, dass dies erreicht werden kann? (Wichtige Punkte im Kundenkontakt, Kundenintegration, Kundenbetreuer, Kundenbesuche etc.)</p>	
<p>54. Ist es sinnvoll und notwendig, zukünftig die CrowdStrom-Kunden regelmäßig über Neuigkeiten, Angebote etc. zu informieren? Wenn ja, wie? Entstehen daraus ggf. neue Dienstleistungen?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>55. Soll den CrowdStrom-Kunden die Wahlmöglichkeit angeboten werden, an konkreten Arbeitsschritten in einem selbst gewählten Ausmaß beteiligt zu werden oder einzelne Arbeitsschritte selbst zu erledigen? Wenn ja: Wie schätzen Sie die Kundenreaktionen ein? Welche Auswirkungen sollten die „Self-Services“ auf den Preis der CrowdStrom-Dienstleistung haben? (Kundenintegration, Kunde als Co-Producer)</p>	
<p>56. Wie soll gemessen werden, wie der CrowdStrom-Dienstleister das Anfragepotenzial von Kunden ausschöpft? (Anteil an realisierten Aufträgen an abgegebenen Angeboten, ausgeschöpftes Anfragepotenzial)</p>	
<p>57. Wie soll vorgegangen werden, um möglichst Kunden mit einer hohen Affinität zur Elektromobilität für CrowdStrom zu gewinnen? (Kundenselektion: Anteil von Kunden mit hoher Affinität zur Elektromobilität an allen Kunden)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:		
	Datum		
	Blatt		


<p>58. Wie soll vorgegangen werden, um möglichst Kunden als Multiplikatoren für CrowdStrom zu gewinnen? (Kundenselektion: Anteil von Multiplikator-Kunden an allen Kunden)</p>	
<p>59. Wie systematisch sollen die Kundenkontakte gepflegt werden? Sollen die Kunden regelmäßig (wann? wie oft?) kontaktiert werden, um sich zu erkundigen, ob alles ok ist? Wäre die Einführung einer solchen Kundenkontaktpflege aus Ihrer Sicht im Hinblick auf die Umsatz-/Ertragslage des CrowdStrom-Dienstleisters eher ergiebig oder eher zeittressend ohne Nutzen? (Kundenkontakte während der Auftragserledigung, Kundenkontakte nach der Auftragserledigung)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>60. Sollte der CrowdStrom-Dienstleister ein konkretes Terminmanagement für die Erledigung von Kundenanfragen und Aufträgen etablieren? Wird ein spezifisches Terminmanagement neue Ertragspotentiale/neue Kunden(gruppen) liefern? (Anzahl der Tage vom Erstgespräch bis zum ersten Lösungsvorschlag für den Kunden; Anzahl der Tage vom ersten Lösungsvorschlag bis zur Fertigstellung des Auftrags beim Kunden; Anzahl nicht eingehaltener Termine bei Kundenaufträgen)</p>	
<p>61. Sollte es einen besonderen After-Sales-Service für die Kunden des CrowdStrom-Dienstleisters geben?</p> <p>a. Wenn ja, wie soll dieser aussehen? Wie soll der betriebliche Nutzen aussehen? Werden der Nutzen und die Kosten in einem angemessenen Verhältnis zueinanderstehen? Sind Teile des After-Sales-Service ggf. als eigene Dienstleistung zu vermarkten (z.B. Wartungsverträge o.ä.)?</p> <p>b. Wenn nein, wieso nicht?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


<p>62. Wie und wie häufig werden CrowdStrom-Kunden über Neuigkeiten, Angebote etc. informiert? Was ist im Hinblick auf das Nutzen-/Aufwands-Verhältnis für die Zukunft sinnvoll?</p> <p>(regelmäßige Kundeninformation in welchem Zyklus?)</p>	
<p>63. Auf welchem Weg sollen die Kunden zum CrowdStrom-Dienstleister kommen (Empfehlung, Werbung, Zufall)? Was soll getan werden, um dies zu realisieren?</p>	
<p>64. Welche Vertriebswege soll der CrowdStrom-Dienstleister gestalten? Soll mit Plänen und Zielgrößen gearbeitet werden, um das Produkt-/Dienstleistungsprogramm zu vermarkten? Wenn ja, mit welchen? Welche Bedeutung hat die Online-Vermarktung für den CrowdStrom-Dienstleister?</p>	
<p>65. Welche Maßnahmen sollen konkret ergriffen werden, um die Pläne für die einzelnen Vertriebswege umzusetzen und die betreffenden Ziele zu erreichen?</p>	
<p>66. Fragen zu den einzelnen Vertriebswegen:</p> <p>a. Sollte der CrowdStrom-Dienstleister mit Priorisierungen bei den einzelnen Vertriebswegen arbeiten? Wenn ja, mit welchen?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	

<p>b. Wie sollen sich die Anteile in den einzelnen Vertriebswegen entwickeln? Welche Anteile halten Sie in der Zukunft für machbar und wünschenswert?</p>	
<p>c. Ist es sinnvoll, ganz neue Vertriebswege zu realisieren? Wenn ja, welche? Bieten sich für die Zukunft weitere interessante Vertriebswege an?</p>	
<p>67. Soll der CrowdStrom-Dienstleister systematische Marktbeobachtungen, Wettbewerbs- und Kundenanalysen durchführen, um Marktveränderungen und Bedarfsverschiebungen zu entdecken? Wenn ja, mit welchen Mitteln/Methoden? Welche Ergebnisse und Erkenntnisse versprechen Sie sich davon? Wie soll sich der CrowdStrom-Dienstleister in Zukunft über Marktentwicklungen und/oder Wettbewerbsaktivitäten informieren?</p>	
<p>68. Wer werden die relevanten Wettbewerber des CrowdStrom-Dienstleisters sein? Was soll der CrowdStrom-Dienstleister in der Zukunft besser machen als die relevanten Wettbewerber? Was könnten die Wettbewerber besser machen als der CrowdStrom-Dienstleister und wie kann dies verhindert werden? Welche Wettbewerbsvorteile/-nachteile sehen Sie für die Zukunft? Wo wird der CrowdStrom-Dienstleister besonders verwundbar sein?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:		
	Datum		©
	Blatt		


<p>69. Was wird zukünftig aus Unternehmenssicht in der Zusammenarbeit mit den CrowdStrom-Kunden besonders wichtig sein? Wie kann sichergestellt werden, dass die Anforderungen der Kunden stabil und hinreichend erfüllt werden?</p>	
--	--

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	

E. Mehrwertdienstleistungsperspektive	
<p>Leitfrage:</p> <p>Welche Aktivitäten werden durchgeführt, um die Vermarktung der CrowdStrom-Produkte/Dienstleistungen zu fördern? Welche zusätzlichen Dienstleistungen soll der CrowdStrom-Dienstleister anbieten, um die Vermarktung der Produkte/Dienstleistungen zu unterstützen?</p>	
<p>70. Welche konkreten Produkte/Dienstleistungen soll der CrowdStrom-Dienstleister in den nächsten 3-5 Jahren vermarkten? Welche davon stellen das Kerngeschäft dar? Welche Produkte/Dienstleistungen stellen eher ein „Zusatzgeschäft“ dar?</p>	
<p>71. Welche Dienstleistungen werden „nur“ deshalb angeboten, um die Vermarktung des Kerngeschäfts zu unterstützen (Mehrwertdienstleistungen)? Werden diese subventioniert (bewusst oder unbewusst), um das Kerngeschäft zu unterstützen? Was und wie?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>72. Welche Dienstleistungen sollen eigenständig und mit Gewinn als separierbare Marktleistung verkauft/kontrahiert werden? Bei welchen Dienstleistungen wird das Ergebnis noch nicht zufriedenstellend sein? Wie soll das erreicht werden?</p> <p>Hinweis: Am Ende dieser Frage muss klar sein, welche Dienstleistungen als Kerndienstleistungen und welche als Mehrwertdienstleistungen zu verstehen sind. Alle weiteren Fragen beziehen sich dann - wenn keine genauere Bezeichnung erfolgt - auf beide Arten von Dienstleistungen!</p>	
<p>73. Nun soll eine detailliertere Betrachtung nach den einzelnen Phasen des Kundenkontakts durchgeführt werden: Welche Aktivitäten sollen beim Start von CrowdStrom im so genannten „Kundenkontaktkreis“ geplant werden? Befinden sich darunter Aktivitäten, die als zusätzliche Dienstleistungen zur Unterstützung des Kerngeschäfts erbracht werden und in Zukunft auch als solche „Mehrwertdienstleistungen“ vermarktet werden könnten? Welche Dienstleistungen sollen ggf. zum Auftakt von CrowdStrom verschenkt, aber später bepreist werden?</p> <p>Hinweis: Hier bitte zunächst den Kundenkontaktkreis erklären und dann den Aktivitätenfilter einsetzen.</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© 
	Geschäftsfeld:			

	<p>Hinweis: Der Aktivitätenfilter kann dabei helfen, unwirtschaftliche Tätigkeiten im Kundenkontaktkreis oder auch Lücken zu ermitteln. Der Einsatz des Aktivitätenfilters zielt aber maßgeblich auch darauf ab, echte Mehrwertdienstleistungen zu ermitteln (oder das Potenzial dafür).</p> <p>Beachten Sie bitte, dass im Interview selbst keine Zuordnung zu den strategischen Teilpfaden abgefragt wird. Diese Zuordnung ist von Ihnen auf Basis des gesamten Interviews im Nachgang zum Interview auszuwerten!</p>
	<p>74. Welche Dienstleistungen sollen möglicherweise nur zum Start von CrowdStrom, aber dann in Zukunft nicht mehr erbracht werden? Welche Dienstleistungen sind auch in Zukunft unbedingt notwendig, um das Kerngeschäft von CrowdStrom zu unterstützen?</p>
	<p>75. Soll der CrowdStrom-Dienstleister eher als reiner Dienstleister oder als Lösungsanbieter am Markt auftreten?</p> <p>Hinweis: Hier bitte den Unterschied zunächst erklären.</p>

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>76. Wenn Sie sich nun den Aktivitätenfilter noch einmal anschauen: Sehen Sie jetzt schon Ergänzungsbedarf bei den CrowdStrom-Dienstleistungen (Kern- und Mehrwertdienstleistungen) für die Zukunft, also nach dem Start von CrowdStrom?</p>	
<p>77. Welche Ansätze sehen Sie, um wenigstens Teile der CrowdStrom-Dienstleistungen zu standardisieren (DL-Module)? Können Sie sich vorstellen, dass der CrowdStrom-Dienstleister in Zukunft entsprechende Module entwickelt?</p>	
<p>78. Sollte der CrowdStrom-Dienstleister neue Partner kennenlernen, um Aufgaben/Aktivitäten/Prozesse seiner Dienstleistungen erledigen zu lassen? Welche Aufgaben/Aktivitäten/Prozesse können/sollten aus Kosten- und/oder Qualitätsgründen an externe Partner übergeben werden? Welche Dienstleistungen sollen auf jeden Fall beim CrowdStrom-Dienstleister bleiben und warum?</p>	
<p>79. Wie kann die Vermarktung der CrowdStrom-Dienstleistungen unterstützt werden? Wie ist die PR-Arbeit/Kommunikation/Vertrieb diesbezüglich zu gestalten? Ergeben sich daraus Ansatzpunkte für neue Dienstleistungen?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:		Blatt	


F. Finanzperspektive	
Leitfrage:	Wie kann die finanzielle Existenzfähigkeit des CrowdStrom-Dienstleisters gesichert werden?
80. Wie hoch muss das Startkapital für den CrowdStrom-Dienstleister sein?	
81. Wie soll die Start-Finanzierung des CrowdStrom-Dienstleisters realisiert werden? Ist an Private Equity gedacht? Sollen Subventionen einkalkuliert werden?	
82. Beschreiben Sie bitte kurz den geplanten Aufbau des Bereichs Finanzwesen/Controlling/Buchhaltung in den nächsten 3-5 Jahren. Mit welchen Instrumenten sollte maßgeblich gearbeitet werden?	
83. Soll in Zukunft mit konkreten Umsatz-/ Mengen-/Gewinn-/Liquiditätszielen (insgesamt, pro Mitarbeiter) gearbeitet werden?	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	© UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN Offen im Denken
	Geschäftsfeld:			


<p>84. Wie sollten das Kapitalvolumen und die Kapitalstruktur des CrowdStrom-Dienstleisters in den nächsten 3-5 Jahren weiterentwickeln? Wie soll das geplante Kapitalvolumen und/oder Kapitalstruktur erreicht werden? Sollen neue Gesellschafter aufgenommen werden, sollen Anfangs-Gesellschafter später ausscheiden?</p> <p>(Höhe des Gesamtkapitals, Eigen- bzw. Fremdkapitalquote?)</p>	
<p>85. Wie sollen Forderungsausfälle verhindert werden?</p> <p>(Anteil an Forderungsausfällen an Gesamtforderungen)</p>	
<p>86. Wie sollen Liquiditätspässe vermieden werden? Soll in Zukunft mit Liquiditätsreserven gearbeitet werden? Wie hoch sollten diese sein?</p> <p>(Höhe der Liquiditätsreserven)</p>	
<p>87. Wie lange darf es durchschnittlich dauern, bis der CrowdStrom-Kunde zahlt? Was kann der CrowdStrom-Dienstleister ggf. tun, um die Dauer zu verkürzen?</p> <p>(Anzahl der Tage vom Rechnungsausgang bis zum Zahlungseingang)</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		
	Geschäftsfeld:		
	Datum		
	Blatt		

<p>88. Soll der CrowdStrom-Dienstleister mit Kundenanzahlungen bzw. Abschlagszahlungen arbeiten? Wie werden die Zahlungseingänge verfolgt?</p> <p>(Forderungsmanagement: Anteil Kundenanzahlungen an Gesamtforderungen, Anteil verspäteter Zahlungen an Gesamtzahlungen)</p>	
<p>89. Wie hoch soll der Anteil an Mahnungen in Bezug auf die erledigten Aufträge höchstens sein? Was soll/kann der CrowdStrom-Dienstleister in Zukunft tun, um dies zu gewährleisten?</p> <p>(Anzahl Mahnungen/Anzahl geschriebener Rechnungen?)</p>	
<p>90. Sollte der CrowdStrom-Dienstleister eine genaue Kunden-/Geschäftsfeldkalkulation planen? Wenn nein, wie sollen dann die Preisermittlung und die Geschäftsaktivitäten geplant werden?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:		Datum	
	Geschäftsfeld:			

<p>91. Sollen Nachkalkulationen von Aufträgen bzw. von Geschäftsfeldern (Produkte, Dienstleistungen) geplant werden? Soll der CrowdStrom-Dienstleister „Quersubventionen“ planen, um das Angebot von bestimmten Produkten/Dienstleistungen zu gewährleisten? Lohnen sich diese „Quersubventionierungen“ wirklich?</p> <p>Hinweis für die spätere Auswertung des Interviews: Hier ergeben sich ggf. erste Hinweise auf Mehrwertdienstleistungen, die nur deshalb angeboten werden, weil sie den Verkauf anderer Produkte/Dienstleistungen unterstützen. Daher bitte die Antworten hier im Zusammenhang mit der Mehrwertdienstleistungsperspektive auswerten!</p>	
<p>92. Wie sollen sich die Finanzdaten (Umsatz, Gewinne) des CrowdStrom-Dienstleisters in den nächsten 3-5 Jahren entwickeln (insgesamt, geschäftsfeld-bezogen)? Wie sollen die geplanten finanziellen Entwicklungen realisiert werden?</p>	

CrowdStrom Interview-Leitfaden	Betrieb:			 ©
	Geschäftsfeld:	Datum	Blatt	

<p>93. Halten Sie es für notwendig und sinnvoll, die Mitarbeiter des CrowdStrom-Dienstleisters zu Mitunternehmern oder zu Kreditgebern zu machen: Welche Vor-/Nachteile sehen Sie darin? Sind die Mitarbeiter des CrowdStrom-Dienstleisters an Eigen- und/oder Fremd-Kapitalbeteiligungen interessiert?</p>	
---	--

DISKUSSIONSPAPIERE
LEHRSTUHL FÜR PERSONAL UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG
FAKULTÄT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE
MERCATOR SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

In dieser Reihe bereits erschienen:

1. David Strahler (2015): Betriebliche Weiterbildung und Produktivität – konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde
2. Margret Borchert / Sebastian Fronc (2015): Analyse von Anreizsystemen für die privaten Anbieter von Ladestationen für Elektrofahrzeuge
3. Margret Borchert / Sebastian Pohl (2015): Organisation des Personalmanagements im deutschen Automobilhandel im Kontext von Dienstleistungsinnovationen und Elektromobilität - Konzeptionelle Grundlagen und Modellentwicklung
4. Janina Hellmann (2016): Der Einfluss des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit – eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
5. Erik Engelmann (2016): Bestimmungsfaktoren von extraproduktivem Arbeitsverhalten- eine wissenschaftliche Analyse empirischer Befunde
6. Margret Borchert / Anna Weiße / Sebastian Fronc (2016): Ansatzpunkte zur Gestaltung eines Organisations- und Personalentwicklungskonzeptes eines Crowdsourcing-Ladedienstes für Elektromobilität