



TrendAuto 2030 plus

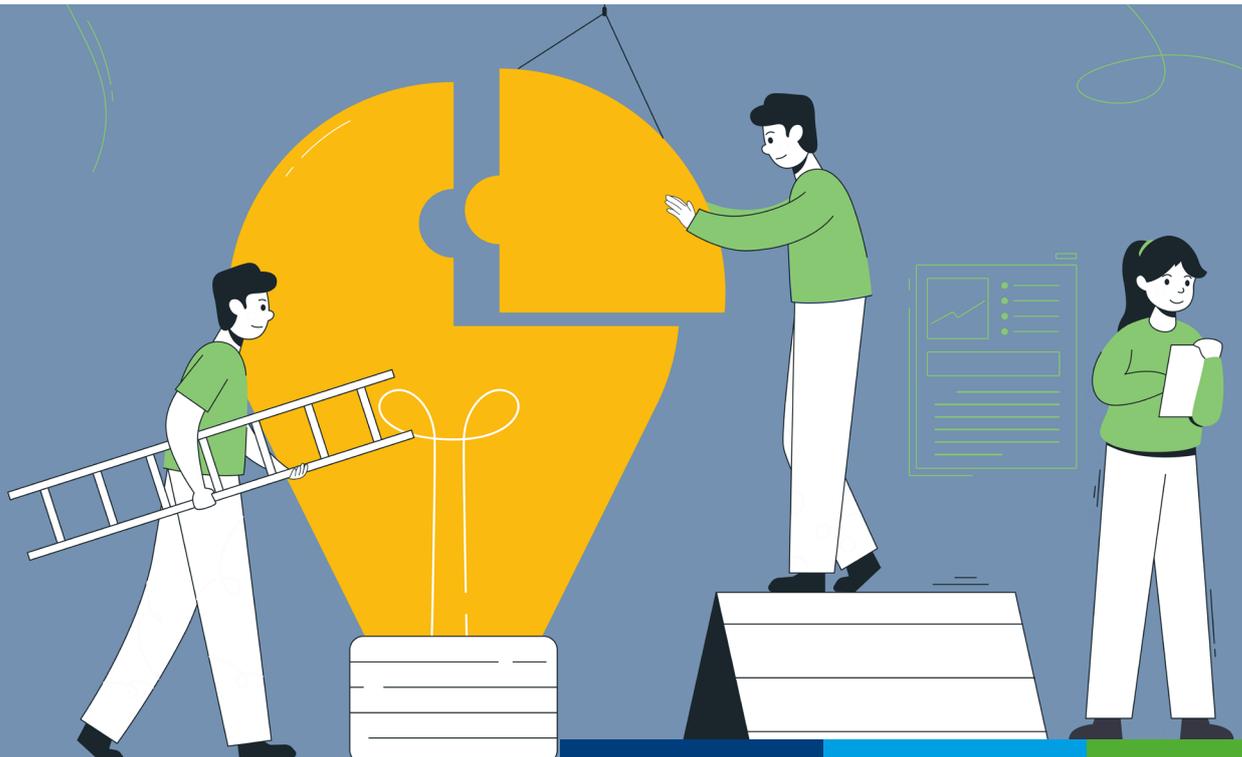
Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie in der
Region Aachen-Köln-Bonn-Gummersbach

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Januar 2025



Leitfaden zur Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle

Dafina Bulliqi

Prof. Christoph Haag



Transformationsnetzwerk für die
Fahrzeug- und Zulieferindustrie in der
Region Aachen-Köln-Bonn-Gummersbach

Was ist TrendAuto2030plus?

Wir sind das „**Tr**ansformationsnetzwerk für eine **e**lektrische, **n**achhaltige und **d**igitale **Automobilindustrie2030plus**“ (kurz **TrendAuto2030plus**).

Wir sind Partner der Automobil- und Zulieferbranche und unterstützen Unternehmen in der Region Aachen, Bonn, Köln und Gummersbach bei der Identifizierung ihrer Transformationsbedarfe.

Wir bestärken Unternehmen, Potenziale zu entfalten und solide Transformationsstrategien zu entwickeln und sorgen so nachhaltig für zukunftssichere Beschäftigung.

Wir bieten praxisnahe Lösungen, fördern Wissenstransfer und Kollaboration, um Unternehmen für den globalen und lokalen Wandel vorzubereiten.

Projektkonsortium

Technology
Arts Sciences
TH Köln



kölnmetall^{ME}
Der Arbeitgeberverband

Kontakt

Transformationsnetzwerk TrendAuto2030plus
info@trendauto2030.de
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln



trendauto2030plus.de



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

Tabellenverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einleitung	8
2 Definition Geschäftsmodell	10
3 Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen für Unternehmen	14
4 In acht Schritten zur Geschäftsmodellinnovation	17
4.1 Identifizieren: Handlungsbedarf erkennen	20
4.2 Sensibilisieren: Verständnis für Geschäftsmodellinnovation schaffen	23
4.3 Erkennen: Geschäftsmodellumgebung wahrnehmen	26
4.4 Visionieren: Zukunftsorientierte Vision entwickeln	41
4.5 Entwickeln: Neue Geschäftsideen generieren	45
4.6 Evaluieren: Geschäftsideen bewerten	50
4.7 Testen: Prototyp erstellen und prüfen	56
4.8 Planen: Roadmap für die Umsetzung erstellen	60
5 Kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation	61
6 Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden	63
Anhang	74
Literaturverzeichnis	78

Autoren



Dafina Bulliqi

Wirtschaftsingenieurwesen, M.Sc.

dafina.bulliqi@th-koeln.de



Christoph Haag

Prof. Dr. Ing.

christoph.haag@th-koeln.de

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dynamic Capabilities (Dynamische Fähigkeiten)	S.18
Tabelle 2: Quick-Check zur Relevanz von Innovationstreibern	S.21
Tabelle 3: Methodenkategorien	S.46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Business Model Navigator und Business Model Canvas in integrierter Darstellung	S.12
Abbildung 2: Treiber für Geschäftsmodellinnovationen	S.16
Abbildung 3: Vorgehensweise zur Geschäftsmodellinnovation	S.19
Abbildung 4: Impulse zur Geschäftsmodellentwicklung	S.20
Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung eines Profils von Innovationstreibern	S.22
Abbildung 6: Business Model Environment Map	S.27
Abbildung 7: PESTEL-Analyse	S.28
Abbildung 8: Trendradar	S.29
Abbildung 9: Porter's Five Forces	S.30
Abbildung 10: 5 Phasen des Benchmarkings	S.30
Abbildung 11: Business Model Radar	S.31
Abbildung 12: Business Model Radar LEGO	S.32
Abbildung 13: Kompetenzmatrix	S.35
Abbildung 14: Arbeitspapier „Innovationspotenziale“ entdecken	S.37
Abbildung 15: Darstellung SWOT-Analyse	S.39
Abbildung 16: SWOT-Strategien	S.41
Abbildung 17: Golden Circle	S.42
Abbildung 18: Backcasting	S.43
Abbildung 19: 4-P-Modell	S.45
Abbildung 20: Brainstorming	S.47
Abbildung 21: 6-3-5-Methode	S.47
Abbildung 22: Four Actions Framework	S.48
Abbildung 23: Pay-per-Use	S.48
Abbildung 24: HOW-WOW-NOW-Matrix	S.50
Abbildung 25: Ideenbewertung mittels Portfolioanalyse	S.53
Abbildung 26: Ideensteckbrief	S.54
Abbildung 27: Elevator-Pitch	S.55
Abbildung 28: Brainstorming	S.63
Abbildung 29: 6-3-5 Methode	S.64
Abbildung 30: 6 Denkhüte	S.65
Abbildung 31: Geschäftsmodellmuster	S.66
Abbildung 32: SCAMPER-Methode	S.67
Abbildung 33: Provokationstechnik / Laterales Denken	S.68
Abbildung 34: Kopfstandmethode	S.69
Abbildung 35: Osborn-Checkliste	S.70
Abbildung 36: Walt-Disney-Methode	S.71
Abbildung 37: Morphologischer Kasten für Geschäftsmodelle industrieller Smart Services	S.72
Abbildung 38: Business Model Canvas am Beispiel eines Automobilzulieferers	S.74
Abbildung 39: Business Model Canvas Vorlage	S.75
Abbildung 40: Ideensteckbrief	S.76
Abbildung 41: Ideensteckbrief Vorlage	S.77

1

Einleitung

In einer dynamischen und wettbewerbsintensiven Geschäftswelt ist Innovation nicht nur ein Vorteil, sondern eine Notwendigkeit. In den letzten Jahrzehnten haben externe Faktoren wie Globalisierung, Nachhaltigkeit und Digitalisierung den Wettbewerb verschärft, weshalb Unternehmen sich ständig anpassen müssen, um in diesem Umfeld erfolgreich bestehen zu können. Transformation und Agilität sind dabei entscheidende Faktoren, um flexibel auf neue Chancen zu reagieren, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen und neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu erschließen.

Ein in diesem Kontext besonders wirkungsvolles Instrument ist die Geschäftsmodellinnovation, die über Produkt- oder Dienstleistungsverbesserungen hinausgehen kann. Sie umfasst das grundlegende Neudenken der Art und Weise, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst. Dies kann bedeuten, neue Kundensegmente¹ zu erschließen, innovative Vertriebskanäle zu nutzen, Geschäftsprozesse zu optimieren oder radikal neue Wertangebote zu entwickeln.

Um Unternehmen – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – in diesem herausfordernden Umfeld zu unterstützen, wurde im Rahmen des „Transformationsnetzwerkes für eine elektrische, nachhaltige und digitale **Automobilindustrie 2030plus**“ (kurz TrendAuto2030plus), das vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) gefördert wird, ein praxisorientierter Leitfaden für Geschäftsmodellinnovationen entwickelt. Dieser Leitfaden dient als wertvolles Werkzeug, um schneller und gezielter auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren zu können. Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Fach- und Führungskräfte in den Bereichen Unternehmensführung, Innovation und Management, die ihr Unternehmen zukunftssicher aufstellen wollen.

Die Anwendung des Leitfadens ist besonders wertvoll, da er konkrete Schritte und praxisbewährte Ansätze bietet, um Innovationen gezielt zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Mit den Methoden des Leitfadens können Unternehmen ihre vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen verwerten, ihre Beschäftigten aktiv einbinden und eine nach außen gerichtete Perspektive fördern, um ihre Geschäftsmodelle neu auszurichten. Die Methoden lassen sich durch Workshops, interaktive Tools und eine enge Zusammenarbeit der Teams innerhalb eines Unternehmens umsetzen. Dabei unterstützt er Unternehmen dabei, nicht nur kurzfristige Herausforderungen zu bewältigen, sondern langfristig nachhaltige Wertschöpfung und Resilienz zu schaffen.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Leitfaden das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind Personen aller Geschlechter gleichermaßen gemeint.



2

Definition Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell ist das Fundament eines Unternehmens und beschreibt die grundlegenden Prinzipien, wie es Wert für Kunden und Partner schafft, bereitstellt und in Umsatz umwandelt.¹ Es fungiert als strategieorientiertes Analyse- und Gestaltungswerkzeug.

Das Ziel eines Geschäftsmodells ist es, die Rentabilität und den langfristigen Bestand eines Unternehmens zu sichern. Dies umfasst eine ganzheitliche Analyse der Unternehmenslogik und der Wertschöpfung, um das Leistungsversprechen zu erfüllen und Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Geschäftsmodellinnovation strebt die Entwicklung neuer Geschäftsideen und die Erschließung neuer Chancen an, während sie gleichzeitig darauf abzielt, Wettbewerbsvorteile zu schaffen, zu sichern und auszubauen.²

Ein umfassendes und übersichtliches Modell zur Beschreibung von Geschäftsmodellen besteht aus vier zentralen Dimensionen, die in einem „magischen Dreieck“ (Business Model Navigator) dargestellt werden (vgl. Abbildung 1):

- **Der Kunde - Wer sind unsere Zielgruppen?**
Der Ausgangspunkt für jedes erfolgreiche Geschäftsmodell ist ein klares Verständnis der relevanten Kundensegmente. Es ist entscheidend zu identifizieren, welche Kunden angesprochen werden sollen und welche nicht.
- **Das Wertversprechen - Was bieten wir unseren Kunden?**
Die zweite Dimension bezieht sich auf das Angebot, das den Bedürfnissen der Zielkunden gerecht wird. Das Wertversprechen umfasst sämtliche Produkte und Dienstleistungen, die den Kunden einen Mehrwert bieten.
- **Die Wertschöpfung - Wie stellen wir die Leistung her?**
Um das Wertversprechen zu erfüllen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Aktivitäten umsetzen. Diese Prozesse, zusammen mit den erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten sowie ihrer Koordination entlang der Wertschöpfungskette, bilden die dritte Dimension des Geschäftsmodells.
- **Die Ertragsmechanik - Wie generieren wir Wert?**
Die vierte Dimension erklärt, wie ein Geschäftsmodell finanziell tragfähig ist. Sie umfasst die Kostenstruktur und die Mechanismen zur Umsatzgenerierung. Diese Dimension beantwortet die grundlegende Frage eines jeden Unternehmens: Wie wird finanzieller Wert geschaffen?

¹ vgl. Teece, 2010, 172 f.

² vgl. Wirtz, 2010, S. 69

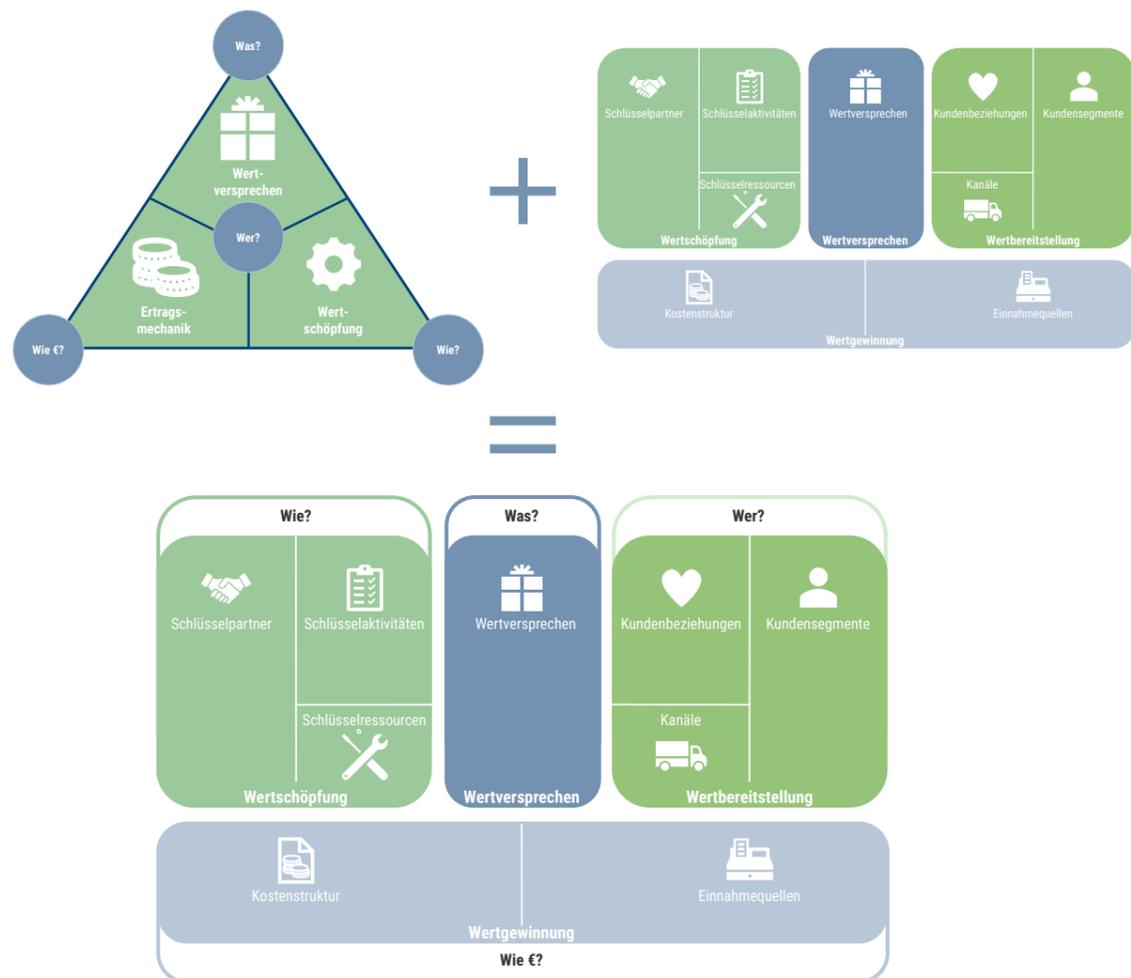


Abbildung 1: Business Model Navigator und Business Model Canvas in integrierter Darstellung

Ein weiteres bekanntes Modell ist das Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010), das das magische Dreieck in mehrere Unterdimensionen aufteilt. Dieses Modell besteht aus neun wesentlichen Bausteinen, die nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Abbildung 1)³:

³ vgl. Osterwalder & Pigneur, 2010, 16 f.

Wertversprechen: Das Wertversprechen umfasst die Gesamtheit der Produkte und Dienstleistungen, die für ein bestimmtes Kundensegment einen Mehrwert schaffen. Dieser Mehrwert kann sich durch Innovationen, Preisgestaltung, Leistung, Markenimage oder Benutzerfreundlichkeit eines Produkts ausdrücken.

Schlüsselpartner: Schlüsselpartner sind die Netzwerke und Allianzen, die für den Erfolg des Geschäftsmodells entscheidend sind. Unternehmen gehen Partnerschaften ein, um ihre Geschäftsmodelle zu stärken, Ressourcen zu sichern oder Risiken zu minimieren.

Schlüsselaktivitäten: Die Schlüsselaktivitäten umfassen die wichtigsten Tätigkeiten und Prozesse, die ein Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung seines Geschäftsmodells durchführen muss. Der Fokus liegt dabei auf den zentralen Aktivitäten, die den Geschäftserfolg sicherstellen.

Schlüsselressourcen: Dieses Element beschreibt die wichtigsten Ressourcen, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells unerlässlich sind. Dazu gehören physische, finanzielle, intellektuelle und menschliche Ressourcen. Diese Ressourcen ermöglichen es dem Unternehmen, sein Nutzenversprechen zu erfüllen, Kundenbeziehungen zu pflegen, Kommunikations- und Vertriebskanäle zu bedienen und Umsätze zu generieren.

Kundensegmente: Kundensegmente definieren die verschiedenen Personengruppen, die ein Unternehmen ansprechen möchte. Sie bilden das Fundament des gesamten Geschäftsmodells, da sie die langfristige Existenz des Unternehmens sichern. Die genaue Segmentierung ermöglicht es, die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden besser zu erfüllen, sei es in Bezug auf Vertriebskanäle, Kundenbeziehungen oder Zahlungsbereitschaft.

Kundenbeziehungen: Kundenbeziehungen beschreiben die Art der Interaktion, die ein Unternehmen mit seinen verschiedenen Kundensegmenten pflegt. Diese Entscheidungen beeinflussen direkt die Kundenakquise, Kundenbindung und das Umsatzwachstum. Verschiedene Arten von Kundenbeziehungen lassen sich in Kategorien wie persönliche, langfristige dedizierte Betreuung, Self-Service, automatisierte Betreuung, Communities und partnerschaftliche Beziehungen einteilen.

Kanäle: Kanäle definieren, wie ein Unternehmen seine Kunden erreicht, anspricht und das Nutzenversprechen kommuniziert. Sie sind das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und dem Kunden und prägen das Kundenerlebnis. Kanäle umfassen Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle.

Einnahmequellen: Einnahmen können auf vielfältige Weise generiert werden, etwa durch den Verkauf von Produkten, Leasing, Werbung, Vermietung sowie durch Nutzungs-, Lizenz-, Abonnement- und Maklergebühren.

Kostenstruktur: Die Kostenstruktur umfasst alle anfallenden Kosten, die mit der Geschäftstätigkeit verbunden sind. Sie wird maßgeblich durch die zuvor definierten Elemente des Geschäftsmodells beeinflusst, wie das Nutzenversprechen, Kundenbeziehungen, Kanäle und Schlüsselaktivitäten, die entsprechende Kosten verursachen.

In Abbildung 1 sind beide Modelle integriert dargestellt. Im Anhang auf Seite 74-75 befinden sich vergrößerte Darstellungen des Business Model Canvas für den praktischen Gebrauch.

3

Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen für Unternehmen

3 Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen

Geschäftsmodellinnovationen ermöglichen tiefgreifende Neuerungen in der gesamten Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens. Solche Innovationen können beispielsweise durch die Einführung neuer Aktivitäten, neuer Preismodelle oder die Art der Kundenbeziehungen erreicht werden. Ein weiteres Beispiel ist die Aufteilung der Wertschöpfung durch zusätzliche Partner, die entweder bestehende oder neue Prozessschritte implementieren.⁴

Geschäftsmodellinnovation ist ein kontinuierlicher Prozess, der unabhängig vom Innovationsgrad darauf abzielt, das Wertversprechen zu optimieren sowie neue Werte zu schaffen und zu realisieren, um einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Der Umfang dieser Veränderungen kann von kleinen, schrittweisen Anpassungen bis hin zu großen, radikalen Umgestaltungen reichen.^{5 6}

Verschiedene Faktoren wie der wachsende Wettbewerbsdruck, die sich wandelnden Wettbewerbs- und Marktbedingungen, die Verschmelzung traditioneller Industriegrenzen, Veränderungen in der regulatorischen Landschaft oder die Einführung bahnbrechender neuer Technologien tragen dazu bei, dass bestehende Produkte und Prozesse zunehmend an Bedeutung verlieren und die Spielregeln grundlegend neu definiert werden.⁷

Geschäftsmodellinnovationen sind somit von entscheidender Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens. Mit ihrer Hilfe können Unternehmen flexibel auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren. Geschäftsmodellinnovationen ermöglichen einzigartige Wertangebote, die schwer zu imitieren sind, und schaffen somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Durch die Neugestaltung von Geschäftsprozessen und -strukturen können Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen erzielt werden. Dies führt zu einer optimalen Ressourcennutzung und höheren Profitabilität. Geschäftsmodellinnovationen eröffnen die Möglichkeit, neue Märkte zu erschließen und neue Kundensegmente anzusprechen, um das Geschäftsfeld zu erweitern und Umsatzpotenziale zu erhöhen.

4 vgl. Zott & Amit, 2010, S. 217

5 vgl. Becker et al., 2019, S. 606

6 vgl. Wirtz & Thomas, 2014, S. 36

7 vgl. Gassmann et al., 2013, S.4

Veränderte Kundenbedürfnisse sind mit **59 %** wichtigster Treiber für Geschäftsmodellinnovationen

Eine Online-Befragung mittelständischer Unternehmen von Becker et al. (2018) zeigt die wichtigsten Treiber für Geschäftsmodellinnovationen. Demnach sind veränderte Kundenbedürfnisse der wichtigste Treiber für den Anstoß von Geschäftsmodellinnovationen (Antwortquote 59%). Als weitere wichtige Auslöser werden technologischer Wandel (47%) sowie eigene Produkt- und Prozessinnovationen (31%) gesehen. Darüber hinaus tragen Faktoren wie Wettbewerbsdruck, Globalisierung, Umwelteinflüsse und die internen Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Anpassung und Neugestaltung von Geschäftsmodellen bei (vgl. Abbildung 2).⁸

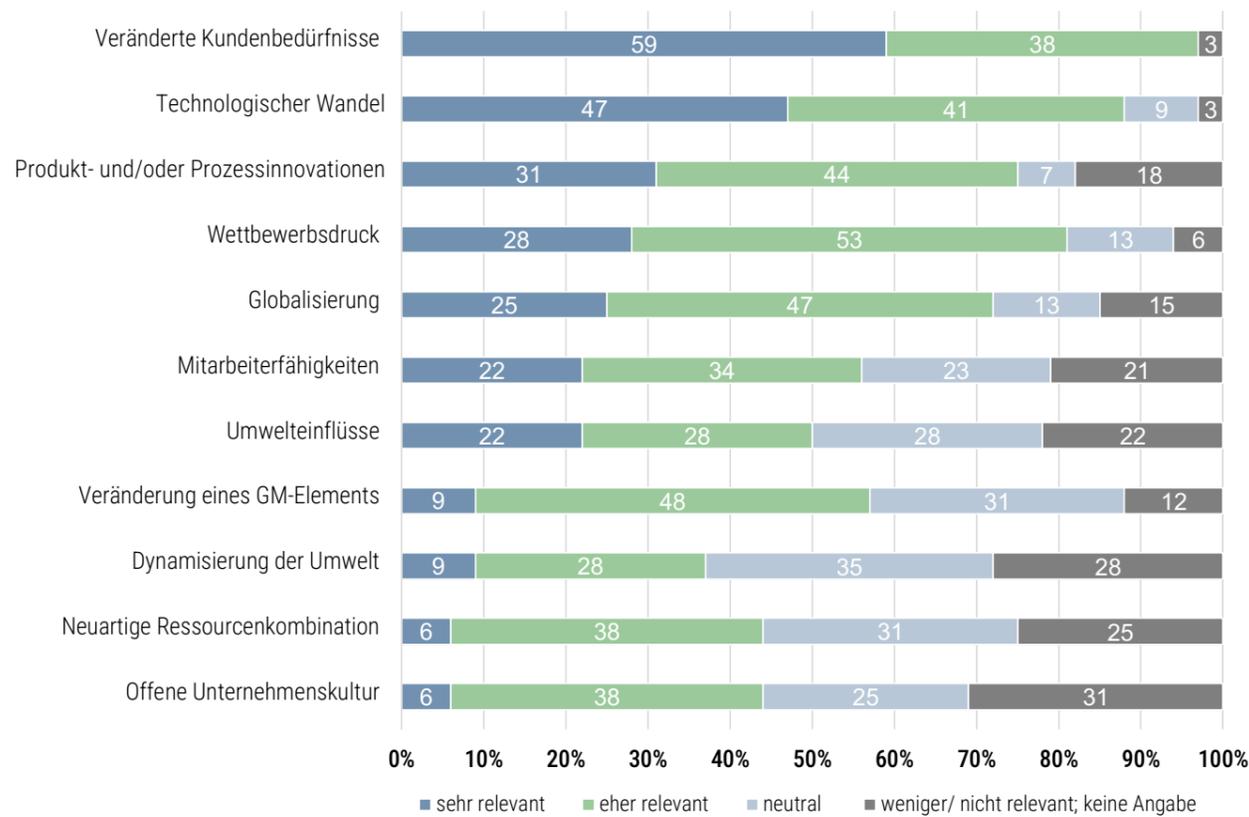


Abbildung 2: Treiber für Geschäftsmodellinnovationen

⁸ vgl. Becker et al., 2018, S. 134 f.

4

In acht Schritten zur Geschäftsmodellinnovation

Die erfolgreiche Durchführung einer Geschäftsmodellinnovation kann in acht wesentlichen Schritten erreicht werden. Dabei bilden die dynamischen Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) nach Teece (2007) eine wesentliche Grundlage zur Entwicklung erfolgreicher Geschäftsmodelle. Der Begriff „Dynamische Fähigkeit“ bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, interne und externe Kompetenzen zu integrieren, aufzubauen und neu zu konfigurieren, um sich an ein sich schnell veränderndes Umfeld anzupassen.⁹ Tabelle 1 fasst die Fähigkeiten zusammen.

Fähigkeit	Definition	Ziel / Zweck	Methode
Sensing („Erkennen“)	Fähigkeit, Veränderungen in der Unternehmensumwelt wahrzunehmen und zu verstehen	Erkennen von Chancen und Risiken	Kontinuierliche Überwachung von Markttrends, Technologieentwicklungen und Kundenbedürfnissen
Seizing („Ergreifen“)	Fähigkeit, auf erkannte Chancen zu reagieren und gleichzeitig Risiken zu minimieren	Ergreifen von Chancen und Reduzieren von Risiken	Schnelle Umsetzung von Innovationsideen sowie Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen
Transforming („Verändern“)	Fähigkeit, interne und externe Ressourcen neu zu konfigurieren und zu erweitern	Rekonfiguration und Erweiterung von Ressourcen	Anpassung organisatorischer Strukturen, Prozesse Ressourcen und Fähigkeiten

Tabelle 1: Dynamic Capabilities (Dynamische Fähigkeiten)

Die Entwicklung dieser Fähigkeiten erfordert wesentliche Schritte, die im Folgenden detailliert beschrieben werden (vgl. Abbildung 3).

⁹ vgl. Teece, 2007

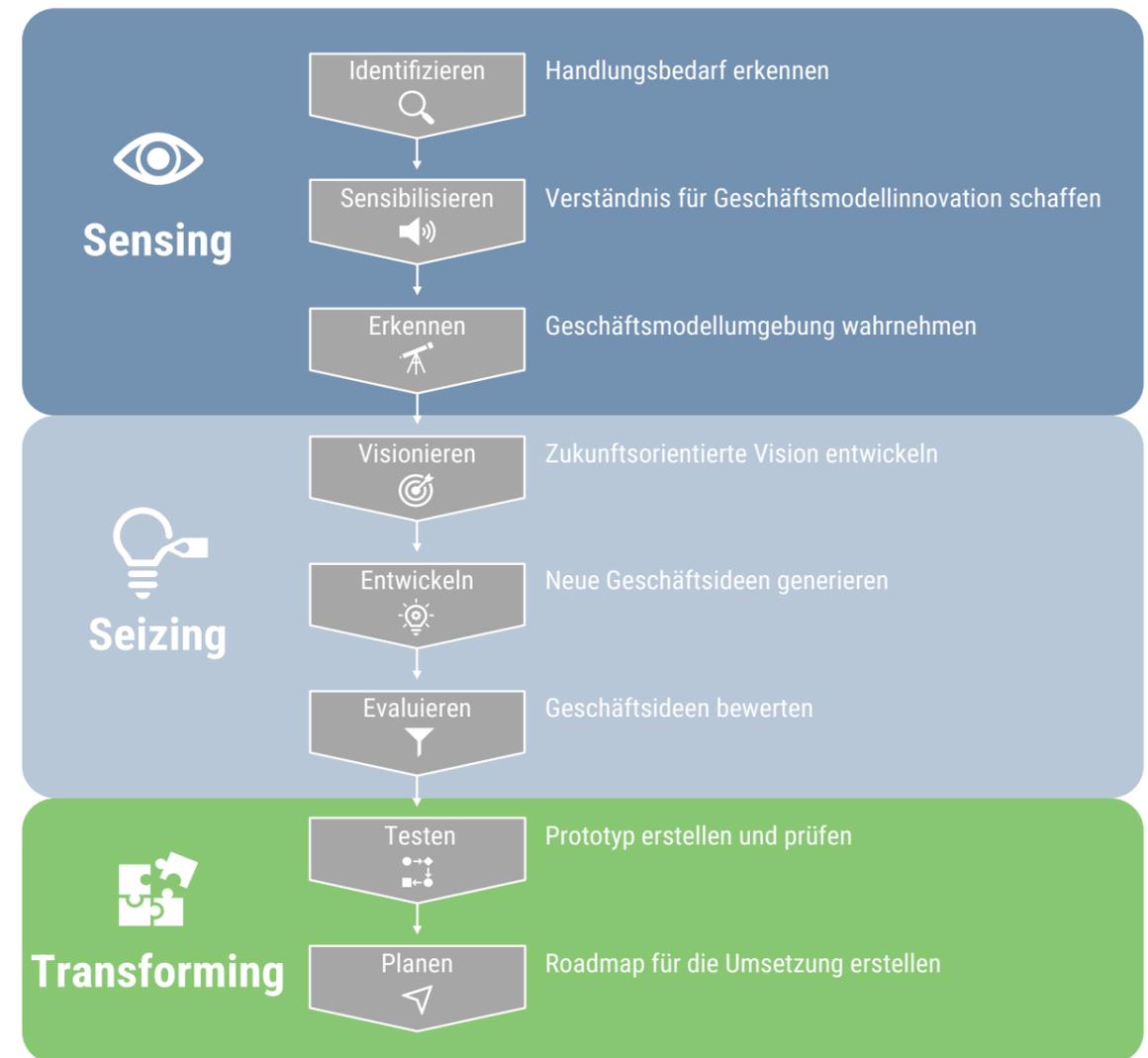
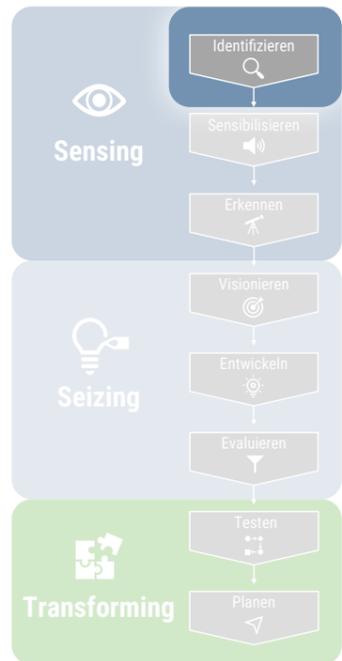


Abbildung 3: Vorgehensweise zur Geschäftsmodellinnovation



4.1 Identifizieren: Handlungsbedarf erkennen

Das Unternehmensumfeld ist einem ständigen Wandel unterworfen, der die Veränderung oder Erneuerung bestehender Geschäftsmodelle erfordert. Impulse zur Veränderung oder Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle finden sich sowohl innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen (etwa in Form von eigens entwickeltem Know-how) als auch im externen Unternehmensumfeld (z.B. durch Marktveränderungen oder technologischen Fortschritt). Weiterhin lässt sich unterscheiden, ob Geschäftsmodellentwicklungen proaktiv (d.h. selbstbestimmt und zwanglos) oder reaktiv (d.h. als notwendige Antwort auf die neuen Anforderungen und unabwendbaren Entwicklungen innerhalb der eigenen Branche oder Gesellschaft) angestoßen und umgesetzt werden. Diese Impulse sind in Abbildung 4 aufgeführt.¹⁰

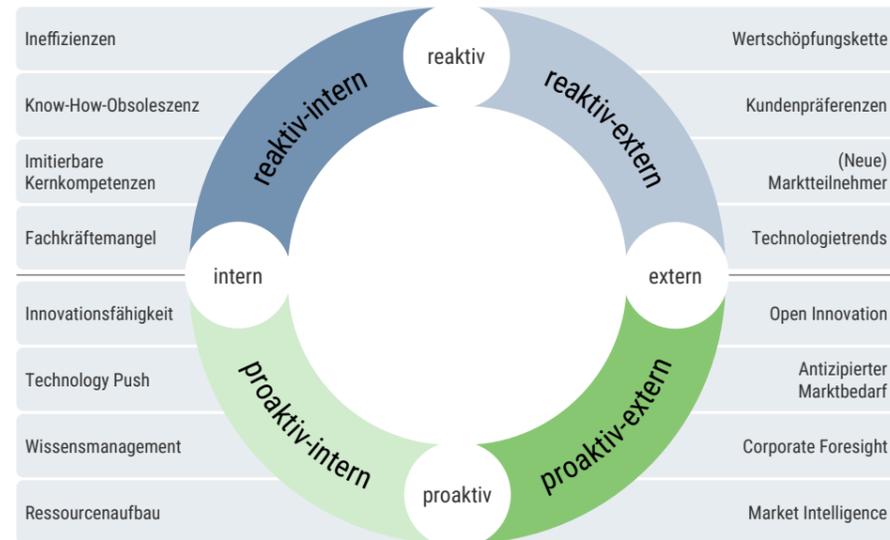


Abbildung 4: Impulse zur Geschäftsmodellentwicklung

Mittels dieser Fallunterscheidungen und unter Zuhilfenahme bestehender wissenschaftlicher Ansätze wurde ein Quick-Check entwickelt, mit dem die für Unternehmen wichtigsten Treiber für Geschäftsmodellentwicklungen herausgearbeitet und strukturiert wurden (vgl. Tabelle 2). Die Indikatoren kennzeichnen potenzielle Treiber, die in der Tabelle mithilfe von Aussagen ausführlich beschrieben werden. Der entwickelte Quick-Check kann erste wertvolle Erkenntnisse und Ansatzpunkte für eine systematische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells liefern.

¹⁰ vgl. Haag and Bulliqi, 2022

Treiber	Indikator	Aussage	Ihre Angabe
Reaktiv-extern	Wertschöpfungskette	Wir nehmen Veränderungen in der Wertschöpfungskette unserer Branche wahr, die unser Geschäft grundlegend betrifft.	
	Kundenpräferenzen	Die Bedürfnisse unserer Kunden hinsichtlich Produktlösungen, Service-Angeboten oder auch Auftragsabwicklungsprozessen verändern sich spürbar und verlangen nach neuen, mitunter digitalen Antworten unsererseits.	
	(Neue) Marktteilnehmer	Unsere Wettbewerbsstruktur verändert sich durch neue Marktbegleiter, die ein für die Industrie neuartiges Geschäftsmodell und innovative Produkt-Service-Angebote entwickelt haben.	
	Technologietrends	Wir nehmen Technologietrends wahr, die unweigerlich das geschäftliche Fundament unseres Unternehmens betreffen und zu denen wir uns klar positionieren müssen.	
Proaktiv-extern	Open Innovation	Wir verfolgen einen offenen Innovationsansatz und binden Technologiepartner wie z.B. Forschungsinstitute, Kunden und Lieferanten intensiv und vertrauensvoll in unsere Entwicklungsprozesse ein.	
	Antizipierter Marktbedarf	Wir schauen über die bestehenden Anforderungen unserer Bestandskunden hinaus und sind in der Lage, zukünftige Kundenbedürfnisse zu antizipieren.	
	Corporate Foresight	Mit Hilfe von Wahrnehmungs- und Beobachtungsinstrumenten sind wir in der Lage, Veränderungen zu antizipieren, deren Folgen zu interpretieren und strategische Handlungsoptionen zu identifizieren.	
	Market Intelligence	Wir sammeln und analysieren systematisch Informationen über Märkte, Wettbewerber und Kunden (Ökosystem) für geschäftsrelevante strategische Entscheidungen.	
Reaktiv-intern	Ineffizienzen	Wir erkennen Ineffizienzen innerhalb unserer internen Wertschöpfungs- und Verwaltungsprozesse oder unserer Organisationsstruktur, die sich auf die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit unseres Geschäftsmodells auswirken.	
	Know-how-Obsoleszenz	Wir verfügen über eine Belegschaft hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Know-how im Zuge der sich verändernden Markt- und Wertschöpfungsstrukturen obsolet werden könnte.	
	Imitierbare Kernkompetenzen	Unser derzeitiger Geschäftserfolg beruht auf Kernkompetenzen und Schlüsselressourcen, die sich vergleichsweise leicht imitieren lassen und deren exklusiver Gebrauch für uns zukünftig nicht mehr gewährleistet sein wird.	
	Fachkräftemangel	Wir haben große und anhaltende Schwierigkeiten, das für die Aufrechterhaltung und den zukünftigen Betrieb unseres Geschäftsmodells notwendige Personal zu rekrutieren.	
Proaktiv-intern	Innovationsfähigkeit	Wir hinterfragen regelmäßig und systematisch unser bestehendes Geschäftsmodell und führen Kreativitäts-Workshops für die Ideenfindung durch.	
	Technology Push	Wir verfügen über ein Portfolio an Technologien, welche über unsere aktuellen Produkt-Markt-Segmente hinaus zum Einsatz kommen könnten, um innovative Marktleistungen zu entwickeln oder neue Märkte zu erschließen.	
	Wissensmanagement	Wir sind in der Lage, unsere gesammelten Erfahrungen und das Wissen aus vergangenen Projekten zu reflektieren und diese für neue Innovationsvorhaben antizipativ zu nutzen.	
	Ressourcenaufbau	Im Zuge von Veränderungsprozessen sind wir als Organisation befähigt, zukünftig erforderliche Ressourcen schnell zu entwickeln und diese innerhalb unseres veränderten Tagesgeschäfts einzusetzen.	
0 = stimme nicht zu 1=stimme teilweise zu 2=stimme weitgehend zu 3=stimme voll zu			

Tabelle 2: Quick-Check zur Relevanz von Innovationstreibern

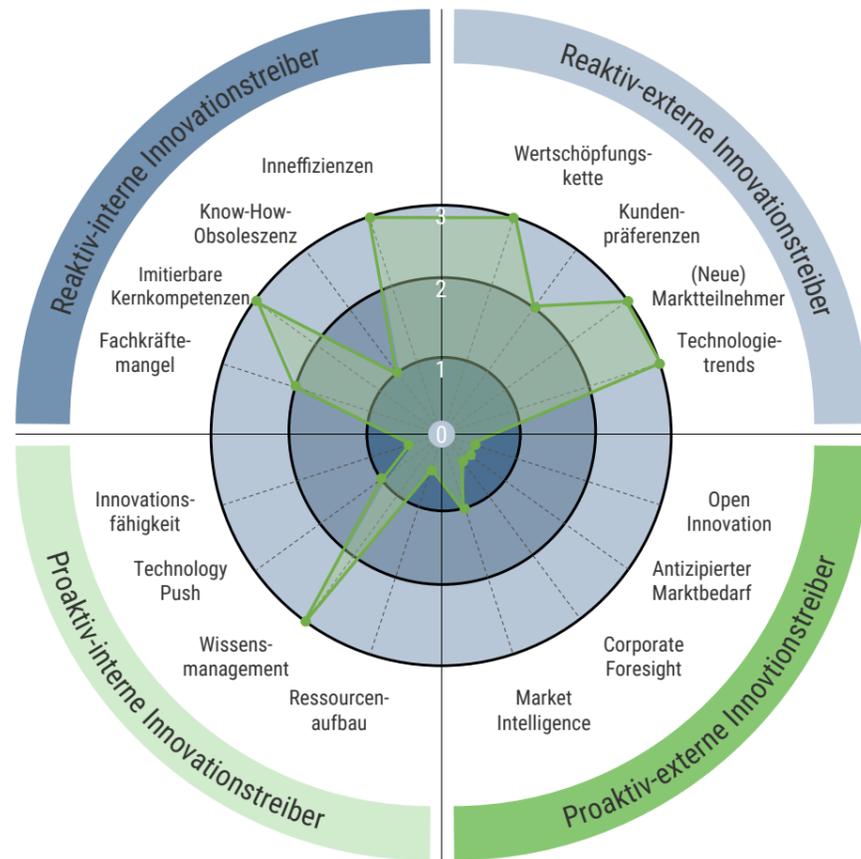


Abbildung 5: Beispielhafte Darstellung eines Profils von Innovationstreibern

Die im Quick-Check (vgl. Tabelle 2) erhobenen Werte von 0 (stimme nicht zu) bis 3 (stimme voll zu) werden anschließend in ein vierstufiges Innovationstreiber-Profil übertragen. Dadurch wird die Relevanz des jeweiligen Innovationstreibers für das eigene Unternehmen ebenso sichtbar wie bislang unberücksichtigte Potenziale. In Abbildung 5 ist exemplarisch die Auswertung eines Innovationstreiber-Profiles für ein fiktives Unternehmen dargestellt. In diesem Beispiel sind reaktiv-externe Treiber die dominierende Konstante. Das Unternehmen verfügt über die Fähigkeit, Technologietrends und Kundenbedürfnisse zu erkennen sowie (neue) Marktteilnehmer zu identifizieren, die die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells vorantreiben.

Auch im Bereich der reaktiv-internen Treiber zeigt sich, dass Bedrohungen für das Geschäftsmodell erkannt werden. Dazu zählen Ineffizienzen in den Geschäftsprozessen, die die Profitabilität beeinträchtigen. Zudem verfügt das Unternehmen über Kernkompetenzen, die leicht nachahmbar sind und somit das Alleinstellungsmerkmal seines Geschäftsmodells gefährden.

Proaktive Treiber, sowohl interne als auch externe, spielen in diesem Fall keine wesentliche Rolle. Dennoch haben insbesondere Treiber wie Innovationsfähigkeit, Ressourcenaufbau, Market Intelligence und Corporate Foresight großes Potenzial zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Anhand der vorliegenden Werte für die einzelnen Innovationstreiber können für das Unternehmen die Impulsgrade in den vier Quadranten ermittelt werden.

- Reaktiv-externe Innovationstreiber → hoher Impulsgrad (92%)
- Proaktiv-externe Innovationstreiber → geringer Impulsgrad (8%)
- Reaktiv-interne Innovationstreiber → hoher Impulsgrad (75%)
- Proaktiv-interne Innovationstreiber → mäßiger Impulsgrad (33%)

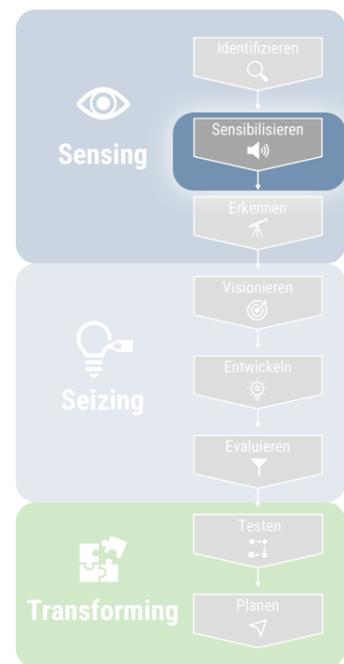
4.2 Sensibilisieren: Verständnis für Geschäftsmodellinnovation schaffen

Im Rahmen der Sensibilisierung wird ein tiefgreifendes Verständnis für die Chancen und die Notwendigkeit von Geschäftsmodellinnovationen geschaffen. In dieser Phase ist es entscheidend, den Zustand des Unternehmens transparent darzustellen, was durch eine objektive Analyse der aktuellen Unternehmenssituation sowie der internen und externen Herausforderungen ermöglicht wird.

Identifizieren von Trends und Entwicklungen: Es ist wichtig, Trends und Entwicklungen im Marktumfeld sowie in der Branche aufzuzeigen. Dabei sollten auch erfolgreiche Innovationen anderer Unternehmen betrachtet werden, um zu verdeutlichen, welche Chancen eine Geschäftsmodellinnovation bieten kann.

Skizzieren von möglichen Szenarien: Eine weitere Möglichkeit ist das Skizzieren von Szenarien mittels der Szenario-Technik, um aufzuzeigen, was geschehen könnte, wenn das Unternehmen nicht angemessen auf die internen oder externen Einflüsse reagiert. Diese Szenarien können helfen, die potenziellen Auswirkungen unzureichender Maßnahmen zu verstehen und die Dringlichkeit der Geschäftsmodellinnovation zu unterstreichen.

Aufzeigen und Analysieren von Positiv- & Negativ-Beispielen: Sowohl positive als auch negative Beispiele aus der Unternehmenspraxis und dem Marktumfeld können herangezogen werden, um die Ernsthaftigkeit der Situation zu verdeutlichen (vgl. das Beispiel „Sensibilisieren durch gute Beispiele – Wie macht es Mubea?“).



Sensibilisieren durch gute Beispiele - Wie macht es Mubea?

Mubea (Muhr und Bender KG), 1916 gegründet und mit Hauptsitz in Atten-dorn, ist ein globaler Leichtbauspezialist für Federkomponenten und verwandte Produkte mit etwa 17.000 Mitarbeitern an 57 Standorten. Das Unternehmen liefert hauptsächlich Federkomponenten für die Automobilindustrie, die 90% der Produktion ausmachen. Um diese Abhängigkeit zu verringern, erschließt Mubea neue Geschäftsbereiche unter der Marke „Mubea U-Mobility“, wie emissionsfreie Mikromobilitätslösungen, die neue Maßstäbe in Robustheit, Funktionalität und Fahrsicherheit setzen. Insbesondere mit dem U-Mobility Cargo und dem XBoard bietet Mubea nachhaltige und effiziente Last-Mile-Konzepte an.¹¹

Wie geht Mubea bei der Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder vor und was können wir davon lernen?¹²

Im ersten Schritt entwickelte Mubea zwei Szenarien, ausgehend von der Frage, wie die Welt im Jahr 2030 aussehen wird. Im Szenario „Going Concern“ bleibt die Welt stabil, mit einem spürbaren, aber nicht dramatischen Klimaeffekt. Die Mobilität wird sich mit leichten Änderungen im urbanen Bereich verändern, möglicherweise durch verstärkte Nutzung von Elektrofahrzeugen oder anderen nachhaltigen Mobilitätslösungen. Im Szenario „Going Wild“ hingegen dominieren starke Klimaeffekte das Leben. Mobilität ist in Städten eingeschränkt, geopolitische Spannungen und Konflikte nehmen zu.

Im nächsten Schritt analysierte Mubea die eigene Branche und identifizierte die für das Geschäftsmodell relevanten Einflussfaktoren. Dazu gehören nach Einschätzung des Unternehmens ein deutlich erhöhter Anteil von Elektrofahrzeugen am Gesamtmarkt mit entsprechendem Bedarf an Entwicklungsinvestitionen. Insgesamt werden diese Business-Einflussfaktoren die Automobilbranche bis 2030 maßgeblich prägen und Unternehmen wie Mubea dazu bewegen, sich anzupassen, um erfolgreich zu sein.

¹¹ vgl. Mubea, 2024
¹² vgl. Buchkremer, 2023

Abgeleitet aus den Faktoren und möglichen Zukünften hat Mubea eine Vision bzw. Strategie für das Jahr 2030 formuliert. Wo steht Mubea im Jahr 2030?**Vision 2030: Mubea als Anbieter für innovative Mobilitätslösungen**

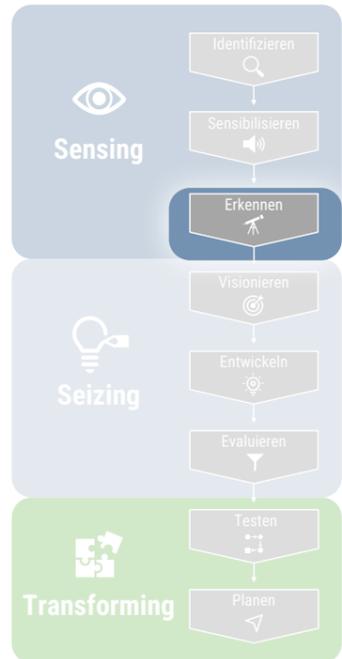
Im Jahr 2030 will Mubea weiterhin ein führender Anbieter von Komponenten und Lösungen für die Mobilität sein.

Welche Ansätze verfolgt das Unternehmen bei der Geschäftsfelderweiterung?

Technologische Innovation: Das Unternehmen investiert in technologische Innovationen und entwickelt neue Produkte im Bereich der Elektromobilität, insbesondere im Bereich der Batteriesysteme. Dazu gehören fortschrittliche Kühlsysteme, die die Leistung und Lebensdauer von Batteriepacks verbessern. Zudem beteiligt sich Mubea aktiv an der Entwicklung neuer Antriebstechnologien für die Elektromobilität, um die Marktführerschaft in diesem zukunftsweisenden Bereich zu festigen.

Organisches Wachstum: Mubea strebt ein organisches Wachstum seines Produktportfolios an und entwickelt alternative Mobilitätskonzepte, insbesondere im Bereich der Mikromobilität. Das Unternehmen bringt innovative Produkte wie das Mubea Cargo Bike, das Mubea Exo-Skelett und das Mubea xBoard auf den Markt, die auf dem umfassenden Know-how in den Bereichen Fahrwerk, Carbonfaser-Technologie und Produktionsprozessen basieren.

Anorganisches Wachstum: Darüber hinaus erschließt Mubea neue Märkte und Branchen durch strategische Akquisitionen und die Erschließung neuer Leichtbaubereiche, insbesondere in der Luftfahrtindustrie. Das Unternehmen bringt sein Know-how im Bereich Leichtbau ein, um beispielsweise innovative Lösungen für die Luftfahrtbranche zu entwickeln und zu produzieren.



4.3 Erkennen: Geschäftsmodellumgebung wahrnehmen

Das Wahrnehmen und Visualisieren der eigenen Geschäftsmodellumgebung (Business Model Environment Map) betrachtet sowohl das externe als auch das interne Unternehmensumfeld umfassend hinsichtlich Stärken, Herausforderungen und Potenzialen (vgl. Abbildung 6). Durch eine gründliche Analyse können Unternehmen Chancen und Risiken identifizieren, die sie für die Geschäftsmodellinnovation nutzen bzw. berücksichtigen sollten. In diesem Schritt erkennen Unternehmen die intern oder extern angestoßenen Möglichkeiten zur Veränderung.

Externe Umfeldanalyse

Die vier Hauptbereiche der externen Geschäftsmodellumgebung umfassen laut Osterwalder und Pigneur (2011):¹³

Schlüsseltrends

Wichtige Veränderungen und Entwicklungen in Bezug auf technologische Innovationen, gesellschaftliche Trends, regulatorische Veränderungen und kulturelle Verschiebungen im Unternehmensumfeld, die einen signifikanten Einfluss auf das Geschäftsmodell haben können.



Branchenkräfte

Spezifische Einflussfaktoren innerhalb der Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Dazu gehören Wettbewerbsbedingungen, Branchendynamik, Markteintrittsbarrieren, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden sowie potenzielle Bedrohungen durch neue Wettbewerber.



Marktkräfte

Kräfte, die direkt auf den Markt des Unternehmens wirken. Dazu gehören Kundenbedürfnisse, -präferenzen und -verhalten, Trends im Kaufverhalten, Marktsegmentierung und -größe sowie Kundenloyalität und -bindung.



Makroökonomische Kräfte

Übergeordnete wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die das Geschäftsumfeld beeinflussen. Dazu gehören Faktoren wie Konjunkturzyklen, Zinssätze, Inflationsraten, Wechselkurse und staatliche Politikmaßnahmen.



¹³ vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011, S.200 f.

Die Berücksichtigung dieser vier Hauptbereiche der Geschäftsmodellumgebung ist entscheidend, um die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Eine gründliche Analyse dieser Faktoren ermöglicht es Unternehmen, Chancen zu identifizieren, Risiken zu minimieren und ihr Geschäftsmodell entsprechend anzupassen.

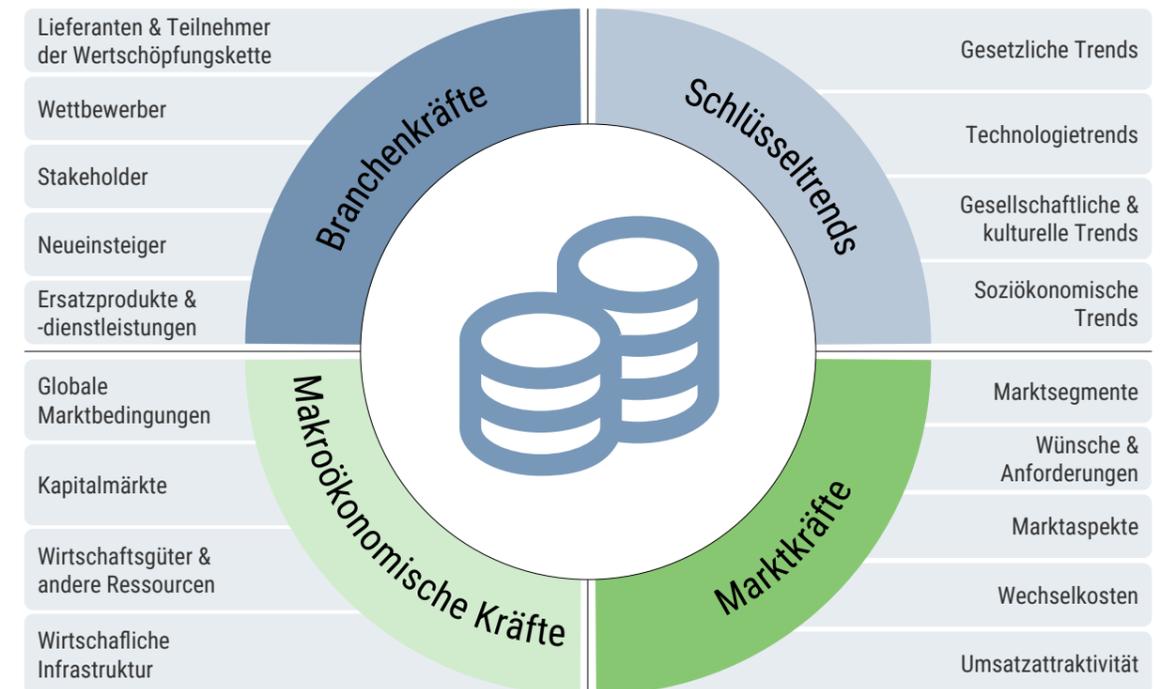


Abbildung 6: Business Model Environment Map

Um Chancen für Geschäftsmodellinnovation zu erkennen und die aktuelle Situation eines Unternehmens umfassend zu analysieren, gibt es verschiedene Tools und Methoden, die verwendet werden können.

Zur Identifizierung von **Schlüsselrends und makroökonomischen Kräften** eignen sich insbesondere:

PESTEL-Analyse

Die PESTEL-Analyse hilft Unternehmen, das externe makroökonomische Umfeld zu bewerten, indem es politische, wirtschaftliche, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Faktoren berücksichtigt (vgl. Abbildung 7). Dadurch lassen sich Chancen und Risiken im Zusammenhang mit externen Veränderungen identifizieren.

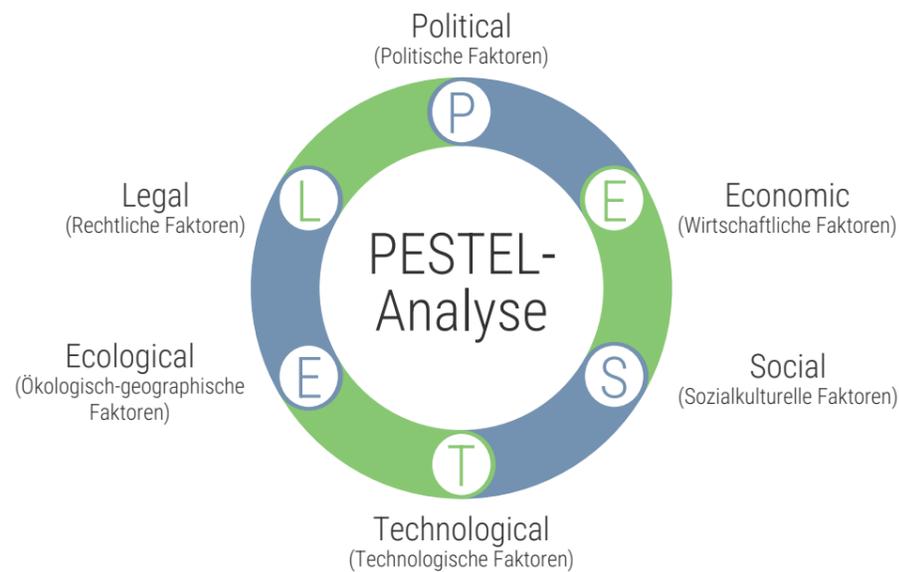


Abbildung 7: PESTEL-Analyse

Trendanalysen & Trendradar

Trendanalysen identifizieren und bewerten (technologische) Trends und Entwicklungen in einer Branche oder einem Marktsegment. Dies kann durch die Analyse von Marktforschungsberichten, Fachpublikationen, Trendberichten etc. erfolgen. Trendanalysen helfen Unternehmen dabei, potenzielle Disruptionen, aufkommende Technologien oder sich verändernde Kundenpräferenzen frühzeitig zu erkennen. Mit Hilfe (technologischer) Bewertungen können Trends, Innovationen und Entwicklungen analysiert werden, die das Geschäftsumfeld beeinflussen können. Dies kann die Bewertung neuer Technologien, Patentanalysen, Technologie-Roadmaps und Partnerschaften mit Technologieanbietern umfassen. Zudem können auch Trenddatenbanken und Trendradare genutzt werden (vgl. Abbildung 8). Diese dienen nicht nur als Früherkennungssysteme, die Unternehmen darüber informieren, mit welchen Technologien sie in Zukunft rechnen müssen. Sie bieten auch eine Möglichkeit zur Einschätzung des eigenen Fortschritts. Dafür können Sie beispielsweise die Technologiedatenbank der Kompetenzplattform nutzen. Die Datenbank zeigt aufkommende Technologien und Trends der Automobilindustrie und angrenzender Bereiche auf und stellt die jeweiligen Wirkungs- und Reifegrade dar. Unter dem Link rechts gelangen Sie zur Datenbank.

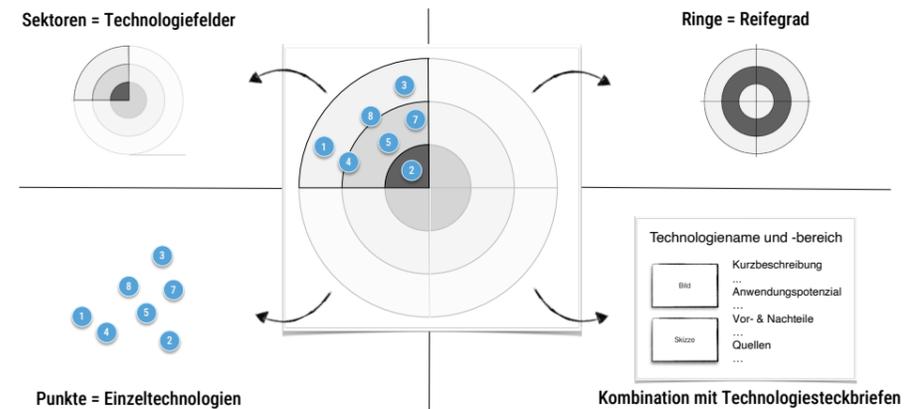


Abbildung 8: Trendradar

Zur Identifizierung von **Branchenkräften** können folgende Werkzeuge genutzt werden:

Porter's Five Forces

Diese Analyse betrachtet die Wettbewerbskräfte in einer Branche, einschließlich der Bedrohung durch neue Wettbewerber, die Verhandlungsmacht der Lieferanten und Kunden sowie die Intensität des Wettbewerbs (vgl. Abbildung 9). Sie hilft Unternehmen, die Attraktivität ihres Marktumfelds zu bewerten und strategische Entscheidungen zu treffen.



Abbildung 9: Porter's Five Forces

Benchmarking

Benchmarking bietet Unternehmen einen Vergleich mit anderen Unternehmen in ihrer Branche hinsichtlich finanzieller Kennzahlen, Leistungskennzahlen und Aktivitäten in anderen relevanten Metriken. Unternehmen können ihre Leistung im Vergleich zu Wettbewerbern bewerten und potenzielle Stärken und Schwächen identifizieren. Abbildung 10 zeigt die fünf Phasen des Benchmarkings.



Abbildung 10: Fünf Phasen des Benchmarkings

Business Model Radar

Im Rahmen des Projekts TrendAuto2030plus wurde der Business Model Radar entwickelt, der verschiedene bewährte Methoden wie den Business Model Navigator und Werkzeuge der Blue-Ocean-Strategie von W. Chan Kim und Renée Mauborgne (2005) miteinander kombiniert (vgl. Abbildung 11). Der Business Model Radar erlaubt es, Geschäftsmodelle innerhalb einer Branche präzise zu vergleichen und potenzielle Lücken sowie Chancen zu identifizieren. Gleichzeitig bietet er die Möglichkeit, den Grad der Differenzierung jedes Unternehmens zu bewerten. Diese Analyse hilft Unternehmen, ihre Position im Markt besser zu verstehen, Unterschiede zur Konkurrenz klar zu erkennen und neue, ungenutzte Marktchancen zu identifizieren. Mit dem Ansatz können Erfolgsfaktoren auf eine abstrahierte Ebene gehoben und branchenübergreifend genutzt werden. Der entwickelte Business Model Radar ist in vier Quadranten gegliedert: Kunde, Wertversprechen, Wertschöpfungskette und Erlagsmechanik. Die zentralen Erfolgsfaktoren für jeden Quadranten sollten durch eine umfassende Markt- und Wettbewerbsanalyse identifiziert, klar definiert und im Business Model Radar dokumentiert werden. Dabei gibt es keine Begrenzung auf eine bestimmte Anzahl von Faktoren pro Quadrant. Das Four Actions Framework ergänzt diesen Ansatz mit den Kategorien „eliminieren“, „reduzieren“, „erhöhen“ und „kreieren“, um gezielte Anpassungen der Faktoren vorzunehmen.

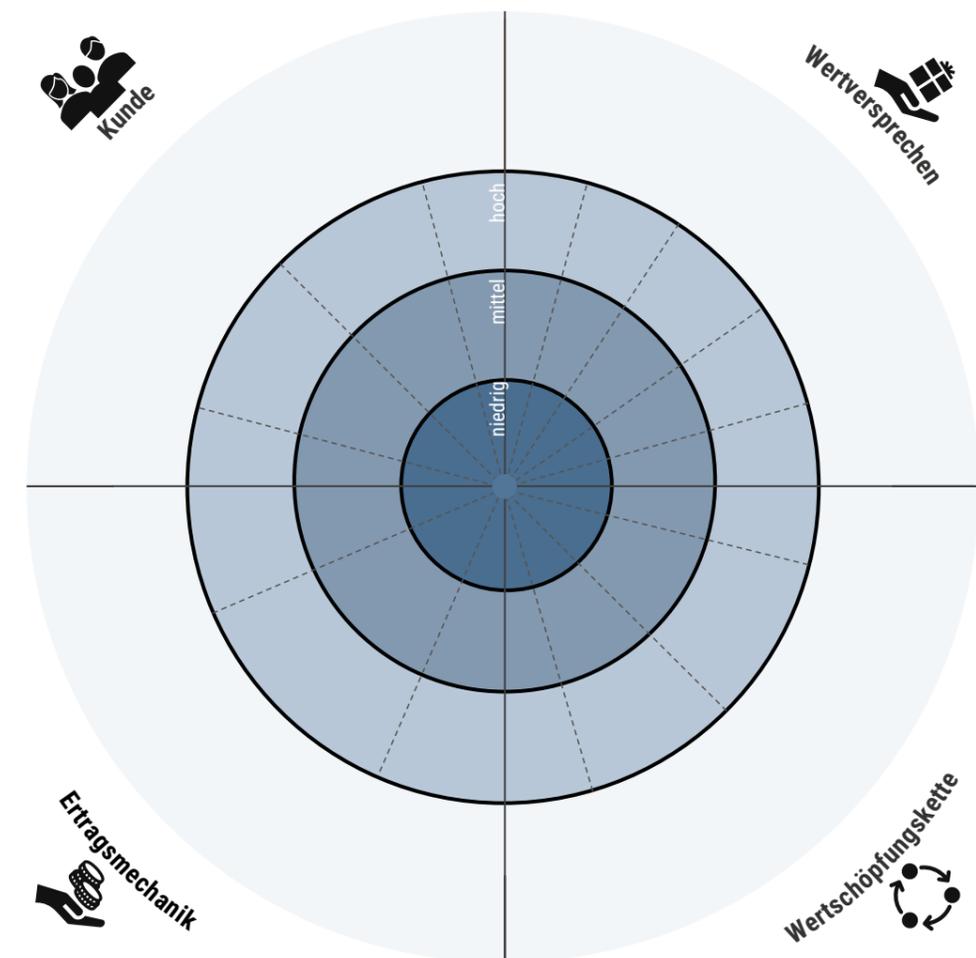


Abbildung 11: Business Model Radar

Business Model Radar am Beispiel des LEGO-Erfolgs

Am Beispiel des Unternehmens LEGO wird gezeigt, wie die Methodik angewendet und die Analyse durchgeführt werden kann. Die LEGO Gruppe, ein Spielzeughersteller, der 1932 in Dänemark gegründet wurde, ist heute mit einem Jahresumsatz von 64,6 Mrd. USD das größte Spielzeugunternehmen der Welt.¹⁴ Der Fokus lag auf einer vergleichenden Analyse mit anderen wichtigen Unternehmen der jeweiligen Branche. Das Ergebnis war ein visueller Vergleich von LEGO mit dem Durchschnitt der Werte seiner wichtigsten Wettbewerber HASBRO und Mattel.¹⁵ Die Wettbewerbsfaktoren werden in den einzelnen Quadranten dargestellt, während die Leistung von LEGO und dem Branchendurchschnitt in diesen Bereichen differenziert auf einer Skala von hoch, mittel und niedrig bewertet wird. Die grüne Fläche repräsentiert LEGO, während die schwarzen Linien die Konkurrenten darstellen. Die möglichen Erfolgsfaktoren und ihre entsprechenden Punktzahlen wurden in die vier Quadranten des Diagramms (Kunde, Wertangebot, Ertragsmodell und Wertschöpfungskette) eingeordnet, um die verschiedenen Schwerpunkte der einzelnen Unternehmen zu bewerten.

Aus diesen Daten und der visuellen Analyse wurden die relevanten Differenzierungsmerkmale des Geschäftsmodells jedes Unternehmens ermittelt. Die Merkmale, in denen sich das Unternehmen am deutlichsten von seinen Konkurrenten abhebt, wurden als entscheidend angesehen (in Abbildung 12 fett markiert). Zudem wurden diese Differenzierungsmerkmale mit Symbolen gekennzeichnet, die die vier generischen Arten von Veränderungen – Erhöhen, Reduzieren, Kreieren und Eliminieren – repräsentieren, welche die Strategie des Unternehmens geprägt haben. Die folgenden Abschnitte stellen diese detailliert dar:

Vielfalt des Markenportfolios: LEGO hat seine Produktpalette über die Kernbausätze hinaus erweitert und bietet nun eine breite Palette von Produkten an, darunter Videospiele, Filme und Lizenzartikel.¹⁶ Im Jahr 2004 hatte die übermäßige Diversifizierung der LEGO Gruppe bei den Käufern jedoch zu Verwirrung über die Identität des Unternehmens geführt, was die Notwendigkeit einer Neuausrichtung auf das Kerngeschäft deutlich machte.¹⁷ Aus diesem Grund ist die Produktvielfalt des Unternehmens heute geringer als die seiner Wettbewerber und wurde als „reduziert“ eingestuft.

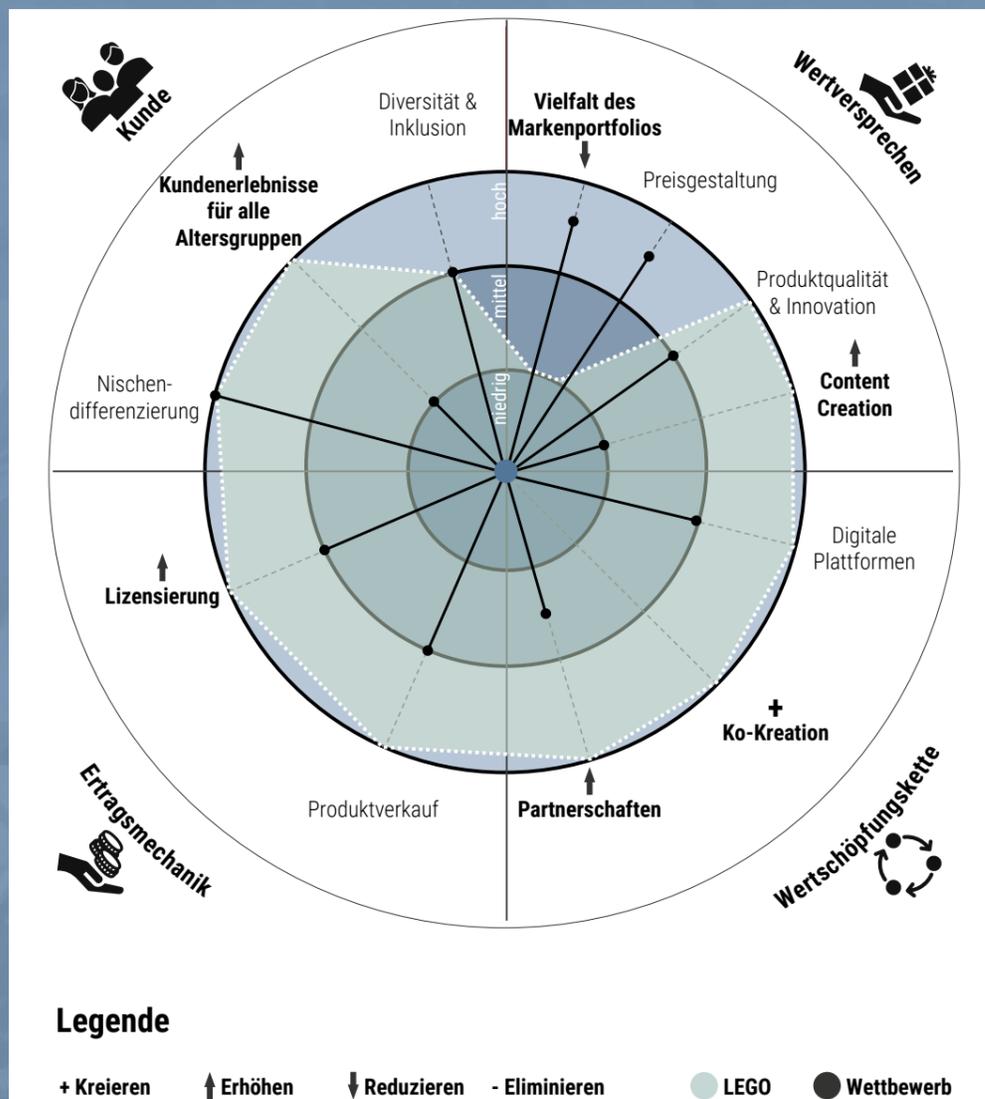
Erstellung von Inhalten und Lizenzvergabe: LEGO hat seine Marke genutzt, um Inhalte auf der Grundlage seiner beliebten Bausätze zu erstellen. Das Unternehmen hat seine Marke an andere Unternehmen wie Warner Bros. lizenziert, um unter anderem Filme zum Thema LEGO zu produzieren.¹⁸

Ko-Kreation: LEGO hat sich der Ko-Kreation gewidmet, das heißt der Zusammenarbeit mit den Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und Erfahrungen. Das Unternehmen verfügt über eine globale Gemeinschaft von Fans und Enthusiasten, die zum Produktdesign und zur Innovation beitragen.¹⁹

Digitale Dienstleistungsplattform: LEGO hat stark in digitale Plattformen investiert, um mit Kunden in Kontakt zu treten.²⁰

Partnerschaften: Für LEGO sind Partnerschaften und Kooperationen von grundlegender Bedeutung für die Wertschöpfung.²¹ Das Unternehmen arbeitet mit einer Vielzahl von Unternehmen zusammen, darunter Disney, Marvel und Star Wars, um themenbezogene Bausätze und Merchandising-Artikel zu entwickeln.

Kundenerlebnisse für alle Altersgruppen: LEGO hat eine Reihe von Produkten entwickelt, die Kunden aller Altersgruppen ansprechen, vom Vorschulkind bis zum Erwachsenen.²²



16 vgl. Davis, 2017
 17 vgl. Kapustina et al., 2021, S. 217
 18 vgl. Kodak, 2017
 19 vgl. Davis, 2017
 20 vgl. Sebastian et al., 2017, S. 197-198
 21 vgl. The LEGO Group, 2022
 22 vgl. Davis, 2017

Abbildung 12: Business Model Radar LEGO

Um die **Marktkräfte** zu identifizieren, können primäre oder sekundäre Marktforschungsmethoden eingesetzt werden. Bei der **primären Marktforschung** werden Daten direkt von potenziellen oder bestehenden Kunden, Wettbewerbern oder anderen relevanten Marktteilnehmern erhoben (z.B. durch direktes Kundenfeedback oder Marktforschungsinstrumente). Im Gegensatz dazu analysiert die **Sekundärforschung** bereits vorhandene Daten (z.B. aus amtlichen Statistiken oder Unternehmensberichten).

Interne Unternehmensanalyse

Eine umfassende **interne Unternehmensanalyse** berücksichtigt verschiedene Aspekte, einschließlich der Modellierung von Schlüsselprozessen, Geschäftsmodellen und der Infrastruktur. Bei der Erstellung einer Ist-Aufnahme von Geschäftsmodellen gibt es verschiedene Tools und Methoden, die dabei helfen können, die aktuellen Geschäftsprozesse und -strukturen zu erfassen und zu analysieren.

Gängige und etablierte Tools zur Visualisierung von Geschäftsmodellen sind der **Business Model Canvas** und das Magische Dreieck, welche bereits in Kapitel 2 vorgestellt wurden. Der Business Model Canvas ist ein visuelles Tool, das dabei hilft, die wichtigsten Komponenten des Geschäftsmodells auf einer einzigen Seite zu erfassen.

Auch durch die Anwendung des **Business Model Navigators bzw. des Magischen Dreiecks** können Unternehmen eine umfassende und strukturierte Ist-Aufnahme ihres Geschäftsmodells durchführen. Grundlage für die erfolgreiche Identifizierung von Innovationsideen und die zielgerichtete Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen ist die Erschließung und Ausschöpfung der unternehmensspezifischen Kompetenzen, Stärken und Ressourcen.

Im vorliegenden Leitfaden werden die unternehmensspezifischen Kompetenzen auf der Ebene der einzelnen Wertschöpfungsstufen erfasst. Auf diese Weise können die Fähigkeiten und Stärken, aber auch die Defizite und Schwächen des Unternehmens auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette identifiziert und angemessen adressiert werden. Abbildung 13 zeigt das Vorgehen zur Kompetenzerfassung, welches im Folgenden detailliert beschrieben wird.

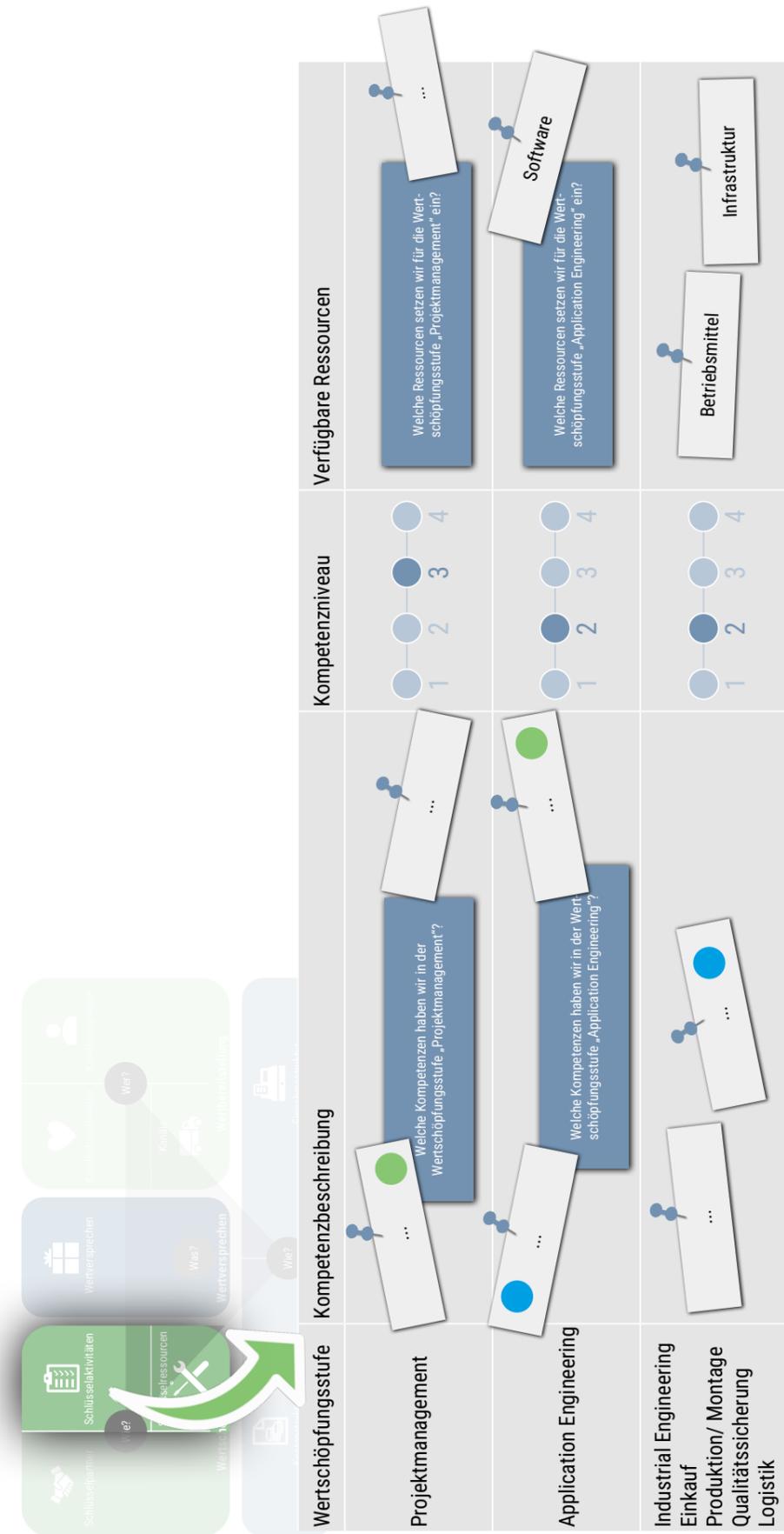


Abbildung 13: Kompetenzmatrix

Für jede Wertschöpfungsstufe erfolgt eine Beschreibung der Kompetenzen, die Bewertung des Kompetenzniveaus aus externer Sicht und die Beschreibung der verfügbaren Ressourcen. Zu Beginn werden die einzelnen Wertschöpfungsstufen der Organisation definiert. Diese können bspw. die Bereiche Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb umfassen oder aus der Ist-Aufnahme des Geschäftsmodells übernommen werden. Anschließend werden die Schlüsselkompetenzen der einzelnen Wertschöpfungsstufen identifiziert. Im nächsten Schritt wird eine Selbstbewertung durchgeführt, um das Kompetenzniveau in jeder Wertschöpfungsstufe zu ermitteln. Hierfür kann eine Skala von eins bis vier verwendet werden (1 = gering, 4 = stark).

Im nächsten Schritt wird die Seltenheit der Kompetenzen aus Marktsicht bewertet. Hierzu unterscheiden wir die folgenden drei Kategorien:

- **Commodity:** Allgemein verfügbare, standardisierte, austauschbare Fähigkeiten (kein signifikanter Wettbewerbsvorteil)
- **Leistungskompetenz:** Überdurchschnittliche Leistungen und Fähigkeiten aufgrund spezieller Technologien oder Fertigkeiten (Wettbewerbsvorteile möglich)
- **Seltenheitskompetenz:** Schwer imitierbare oder einzigartige Fähigkeiten, Patente oder exklusives Know-how (bedeutender Wettbewerbsvorteil)

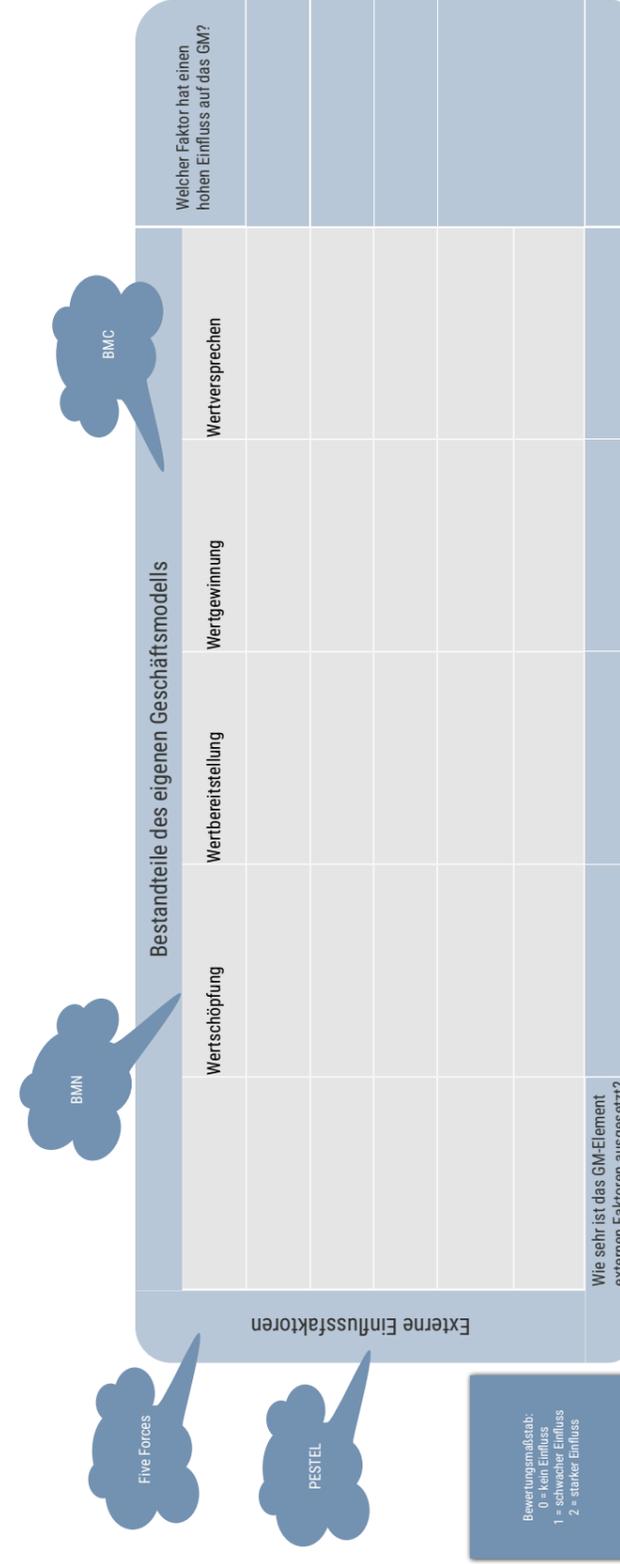
Für die visuelle Unterscheidung können Klebpunkte mit verschiedenen Farben verwendet werden. Im Anschluss werden die aktuellen Ressourcen ermittelt, die der Organisation zur Verfügung stehen und genutzt werden. Diese umfassen sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen (vgl. Abbildung 13).

Basierend auf der Analyse der **internen und externen Geschäftsmodellumgebung** können nun Innovationspotenziale für das bestehende Geschäftsmodell entdeckt werden. Die Identifizierung solcher Potenziale erfordert eine systematische, ganzheitliche und strategische Herangehensweise, die eine kontinuierliche Evaluierung und Anpassung des Geschäftsmodells ermöglicht.

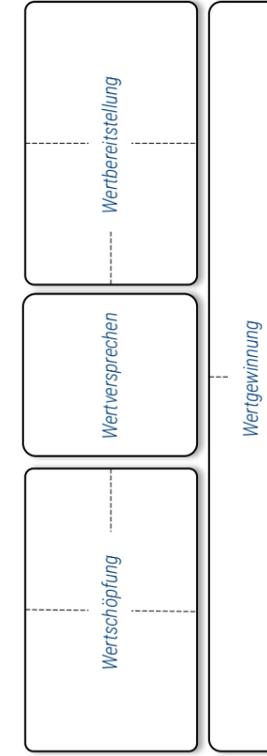
Die sogenannte Einflussmatrix kann hier als methodische Unterstützung dienen. Die Einflussmatrix ist ein Instrument zur unternehmerischen Entscheidungsfindung. Sie dient der übersichtlichen Darstellung komplexer Zusammenhänge und wird insbesondere eingesetzt, um die Auswirkungen externer Faktoren auf die eigene Organisation abzuschätzen. Im Kontext von Geschäftsmodellinnovationen ist der Einsatz einer Einflussmatrix sinnvoll, um die Auswirkungen verschiedener äußerer Trendentwicklungen auf das jeweilige Unternehmen zu ermitteln sowie Geschäftsmodelle unter gleichwertiger Berücksichtigung von externen Einflüssen und internen Geschäftsmodellaspekten zu analysieren.

Durch die systematische Gegenüberstellung externer Einflussfaktoren, beispielsweise mittels PESTEL- und Five-Forces-Analyse, mit den Elementen des eigenen Geschäftsmodells, wie dem Business Model Canvas, können Unternehmen Innovationspotenziale erkennen und nutzen, um ihr Geschäft voranzutreiben (vgl. Abbildung 14).

1. Welchen Einfluss haben externe Faktoren auf meine Geschäftsmodell-Elemente?



2. Welches GM-Element ist einem hohen Einfluss durch externe Faktoren ausgesetzt?



3. Welches BMC-Feld ist besonders kritisch im Hinblick auf das ermittelte Element?

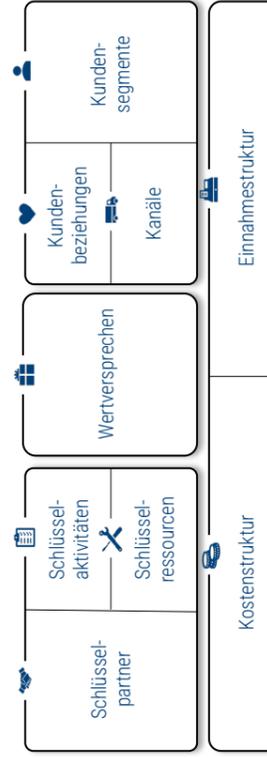


Abbildung 14: Arbeitspapier „Innovationspotenziale“ entdecken

Dabei lassen sich mithilfe der Matrix zwei wesentliche Fragen beantworten:

- Welcher externe Faktor ist für mein Geschäftsmodell besonders relevant?
- Welches Geschäftsmodell-Feld sollte ich verstärkt in den Blick nehmen?

Eine Einflussmatrix hilft, die Bedeutung der internen Stärken, Schwächen sowie potenzielle Chancen und Risiken zu bewerten, indem sie diese Faktoren nach ihrem potenziellen positiven oder negativen Einfluss auf das Unternehmen sortiert. Dies schafft eine klare Übersicht darüber, welche Faktoren besonders kritisch sind und priorisiert werden sollten.

Positive Impacts: Faktoren, die signifikante positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten, sollten maximiert und ausgebaut werden. Dies betrifft in erster Linie Stärken und Chancen, die strategisch genutzt werden können, um Marktanteile zu gewinnen und die Unternehmensposition zu stärken.

Negative Impacts: Faktoren mit potenziell negativen Auswirkungen wie Schwächen und Risiken, sollten priorisiert adressiert werden. Ziel ist es, Schwächen zu eliminieren oder zumindest zu minimieren und Maßnahmen zu ergreifen, um Risiken zu vermeiden oder deren Folgen zu reduzieren.

Durch die Kombination einer Inside-Out- und Outside-In-Perspektive²³ können Unternehmen ein umfassendes Verständnis ihrer Position im Markt entwickeln und strategische Maßnahmen ableiten. Die **SWOT-Analyse** (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) ist dabei ein strategisches Planungsinstrument, das Organisationen hilft, ihre internen Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Risiken zu identifizieren. Basierend auf der SWOT-Analyse können konkrete Visionen entwickelt werden (vgl. Abbildung 15).

²³ Die Inside-Out-Perspektive bedeutet, dass ein Unternehmen von innen heraus denkt. Es konzentriert sich auf seine internen Stärken, Ressourcen und Fähigkeiten, um Wettbewerbsvorteile zu schaffen und den Markt zu beeinflussen. Die Outside-In-Perspektive hingegen richtet den Fokus auf externe Faktoren wie Kundenbedürfnisse, Marktentwicklungen und Wettbewerbsbedingungen, um das Unternehmen und seine Strategien entsprechend auszurichten.

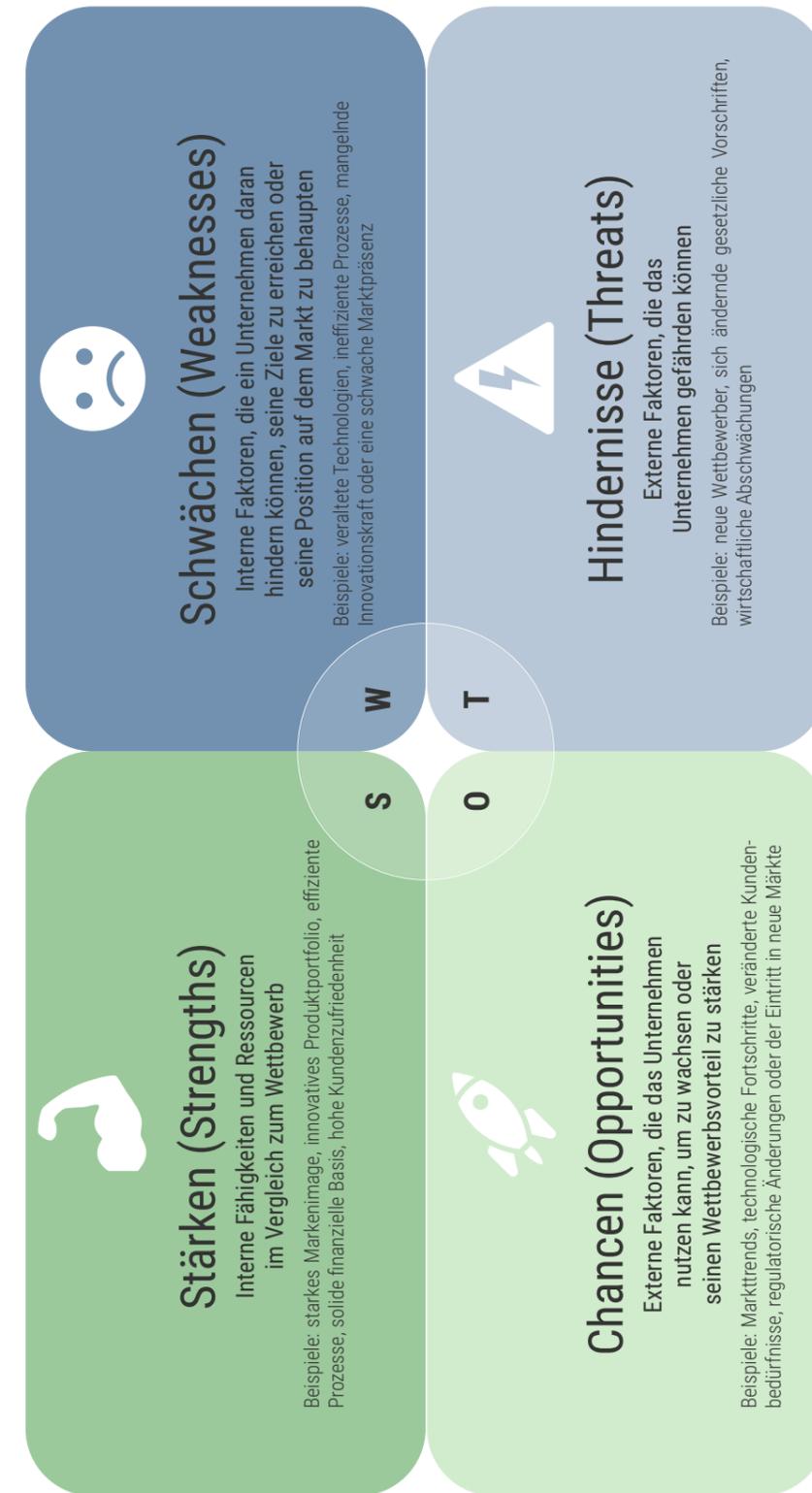


Abbildung 15: Darstellung SWOT-Analyse

Wie Fujifilm den Wandel durch technologische Trends meisterte

Fujifilm ist ein japanisches multinationales Fotografie- und Imaging-Unternehmen, das 1934 gegründet wurde. In der Zeit zwischen 2000 und 2010 schrumpfte der Farbfilmmarkt aufgrund der Expansion des Digitalkameramarktes um etwa 90%. In dieser Zeit überstand Fujifilm diese Herausforderung und schaffte es, seine Geschäftsbereiche zu erweitern und weltweit weiter zu wachsen.²⁴

Bereits in den 1980er Jahren wurde die Entwicklung digitaler Technologien beobachtet und daraufhin das Top-Management aufgefordert, die Auswirkungen der Digitalisierung zu untersuchen. Der derzeitige CEO von Fujifilm, Shigetaka Komori, war eine Schlüsselfigur für die Transformation von Fujifilm. Er betonte, dass die Aktivität „Sehen“ der erste Schritt jeder unternehmerischen Tätigkeit sein muss. Besonderes Augenmerk wurde auf das Verständnis für Kunden, Forschung und Technologie gelegt. So war Fujifilm auf den Wandel vorbereitet. Shigetaka Komori beauftragte Forscher aus allen Abteilungen, eine Bestandsaufnahme der bestehenden Kerntechnologien vorzunehmen und Vorschläge zu machen, auf welche Geschäftsbereiche sich Fujifilm konzentrieren sollte. Ziel war es, das vorhandene Wissen neu zu strukturieren und unternehmensspezifisches Wissen einzubeziehen, das zuvor möglicherweise nicht berücksichtigt worden war. Dieser Ansatz verfolgte u.a. das Ziel, die Mitarbeiter zu motivieren und ihre Sozialisationsfähigkeit zu verbessern. Die Forscher untersuchten zunächst jede einzelne zur Diskussion stehende Technologie und wählten dann gemeinsam mit dem Management sechs Wissens- und Technologiefelder mit Entwicklungspotenzial aus. Obwohl einige der Bereiche für Fujifilm neu waren, gelang es dem Unternehmen, sie unter Nutzung seiner Spitzentechnologien aus früheren Bereichen weiter zu entwickeln.²⁵

Das Wissen über den Oxidationsschutz, das zuvor für Fotofilme genutzt wurde, wurde auf die Eigenschaften und den Schutz der menschlichen Haut übertragen. Auf dieser Grundlage wurde eine Kosmetiklinie entwickelt. Die Umstrukturierung war mit einem Kosten- und Stellenabbau sowie mit Restrukturierungskosten in Höhe von mehr als 250 Milliarden Yen für Abschreibungen und den Abbau von nicht mehr benötigten Zulieferern, Entwicklungslabors, Managern und Forschern verbunden. Ein Umbau des Geschäftsmodells war notwendig, um das Überleben des Unternehmens zu sichern.²⁶

24 vgl. Nonaka et al., 2016, S. 172 f.
 25 vgl. Nonaka et al., 2016, S. 173
 26 vgl. The Economist, 2012

4.4 Visionieren: Zukunftsorientierte Vision entwickeln

In der Phase des Visionierens liegt der Fokus auf der Entwicklung einer zukunftsorientierten Vision. Auf Basis der SWOT-Analyse sollen Strategien abgeleitet werden, die ein präzises Zukunftsbild ermöglichen. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Prozesses ist der Einsatz des Golden Circle, der die Formulierung einer Vision unterstützt und dabei die Aspekte Zweck, Ausführung und Ergebnisse berücksichtigt. Ergänzend dazu wird die Methode des Backcastings verwendet, um von der gewünschten Zukunft rückwärts gerichtet die notwendigen Schritte in der Gegenwart zu planen. Idealerweise sollten zwei bis drei Visionen entworfen werden, um verschiedene mögliche Zukunftsszenarien abzubilden.

Die SWOT-Strategien basieren auf der Analyse der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens oder Projekts. Diese Strategien lassen sich in vier Hauptkategorien einteilen (vgl. Abbildung 16).

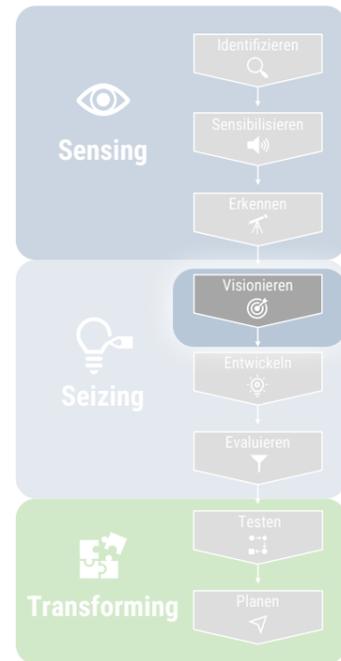


Abbildung 16: SWOT-Strategien

Auf Basis dieser Strategien erfolgt die konkrete Visionsentwicklung. Um eine Vision präzise, ganzheitlich und auf Basis der zentralen Unternehmenswerte zu formulieren, kann der sogenannte **Golden Circle** eingesetzt werden (vgl. Abbildung 17). Er besteht aus drei Ebenen:

Warum (Why):

Der Zweck und die Motivation hinter der Vision. Warum wollen wir diese Vision erreichen? Was ist unser übergeordnetes Ziel?

Wie (How):

Die Ausführungsweise und die Methoden. Wie wollen wir unsere Vision umsetzen? Welche Strategien und Maßnahmen sind erforderlich?

Was (What):

Die konkreten Ergebnisse und Ziele. Was genau wollen wir erreichen? Welche spezifischen Resultate streben wir an?

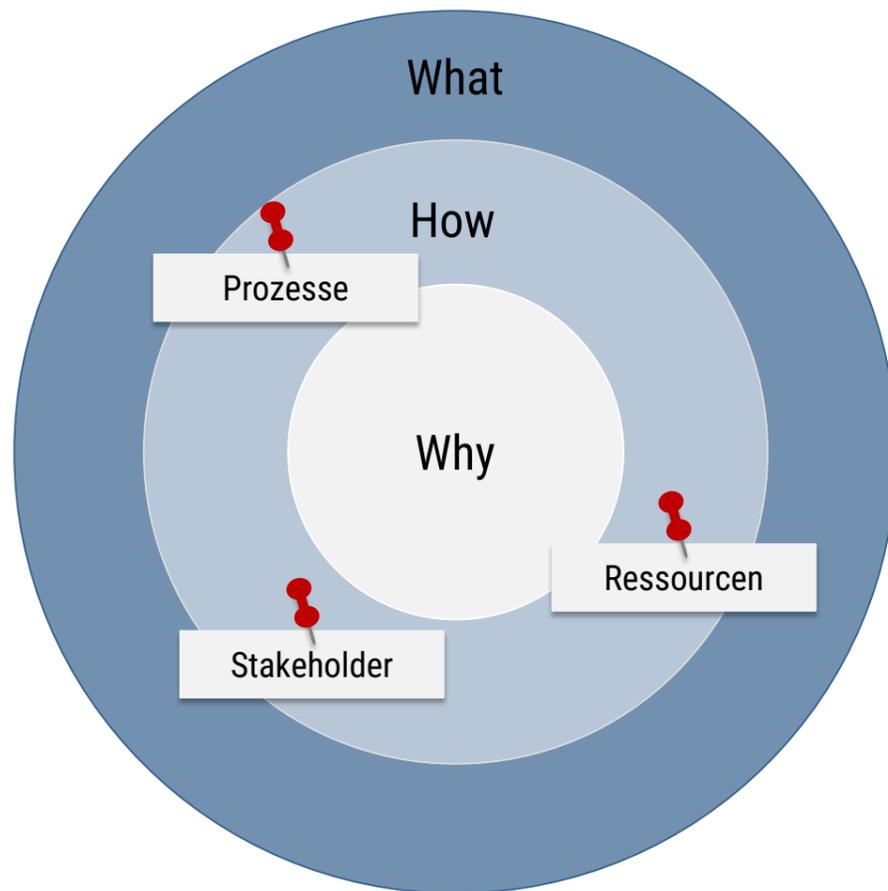


Abbildung 17: Golden Circle

Durch den Einsatz von **Backcasting** können Unternehmen innovative Ansätze und Ideen zur Verwirklichung Ihrer Vision entwickeln. Mit Hilfe dieser Methode kann die Frage nach dem „Wie“ im Golden Circle beantwortet werden. Das Backcasting ist eine strategische Planungsmethode, die genutzt wird, um eine wünschenswerte Zukunft zu entwerfen und dann rückwärts zu planen, um die notwendigen Schritte und Maßnahmen zu identifizieren, die erforderlich sind, um diese Zukunft zu erreichen (vgl. Abbildung 18).

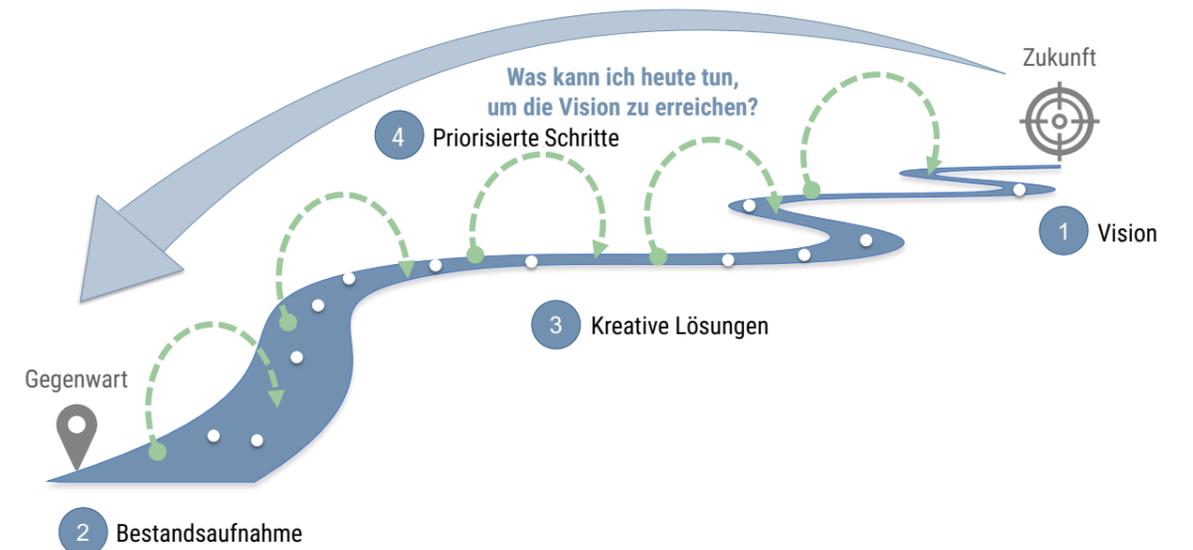


Abbildung 18: Backcasting

Auf diese Weise wird im Backcasting aufgezeigt, welcher Aufwand erforderlich ist, um eine angestrebte Vision zu erreichen. Auch hier hilft eine Bewertungsmatrix, die externe und interne Faktoren sowie unternehmensspezifische Stärken und Schwächen gegenüberstellt und folgendermaßen aufgebaut sein kann:

- **Extern vs. Intern:** Welche Kompetenzen und Ressourcen sind intern vorhanden und welche müssen extern beschafft werden?
- **Stärke vs. Lücke:** Welche Bereiche sind gut abgedeckt und wo bestehen signifikante Lücken?

Diese Analyse ermöglicht es, gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Ressourcenerweiterung zu planen, um die Vision erfolgreich umzusetzen.

HPs Vision als Treiber technologischen Fortschritts

Hewlett-Packard Inc. (HP) ist ein führendes globales Technologieunternehmen, das 1939 in Palo Alto, Kalifornien, gegründet wurde. Mit etwa 58.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 53,7 Milliarden US-Dollar ist HP bekannt für eine breite Palette von Produkten und Dienstleistungen, die von Computern und Druckern bis hin zu IT- und Software-Lösungen reichen.²⁷ Die Gründer Bill Hewlett und David Packard legten von Anfang an großen Wert darauf, technische Innovationen zu fördern, die sowohl die Wirtschaft als auch das Wohl der Menschheit voranbringen. Dieser Geist prägt das Unternehmen bis heute.

Diese Vision spiegelt die Überzeugung wider, dass ein Unternehmen mehr sein muss als ein Instrument zur Gewinnerzielung. Es soll vielmehr ein Ort sein, an dem Menschen gemeinsam an Lösungen arbeiten, die einen echten Mehrwert schaffen und das Leben der Menschen verbessern. Im Mittelpunkt der HP-Philosophie steht der Respekt vor dem Individuum und die Überzeugung, dass technische Innovation der Schlüssel ist, um große Herausforderungen zu bewältigen. Durch nachhaltige technologische Fortschritte möchte HP einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt ausüben. Diese Vision ist tief im Leitbild des Unternehmens verwurzelt und gibt Orientierung in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt. Die Fähigkeit, diesen Kern zu bewahren und gleichzeitig Fortschritt zu fördern, hat HP zu einem bedeutenden Unternehmen in der technologischen und gesellschaftlichen Entwicklung gemacht.²⁸

²⁷ vgl. Statista Research Department, 2024
²⁸ vgl. Collins & Porras, 1996, S. 65-71

4.5 Entwickeln: Neue Geschäftsideen generieren

In diesem Schritt wird die Generierung innovativer Ideen auf Basis entwickelter Visionen fokussiert, um neue Geschäftspotenziale zu erschließen und das bestehende Geschäftsmodell zu erneuern. Die Entwicklung neuer Geschäftsideen erfordert Kreativität, systematisches Denken und die Fähigkeit, neue Perspektiven einzunehmen. Der Leitfaden setzt auf die Kreativität der Belegschaft, indem Fokusgruppen innerhalb der Organisation an der Entwicklung innovativer Ideen zusammenarbeiten.

Das 4-P-Modell (Person, Prozess, Produkt, Press bzw. Umfeld) beschreibt verschiedene Aspekte, die zur Förderung und Entwicklung von Kreativität beitragen (vgl. Abbildung 19).

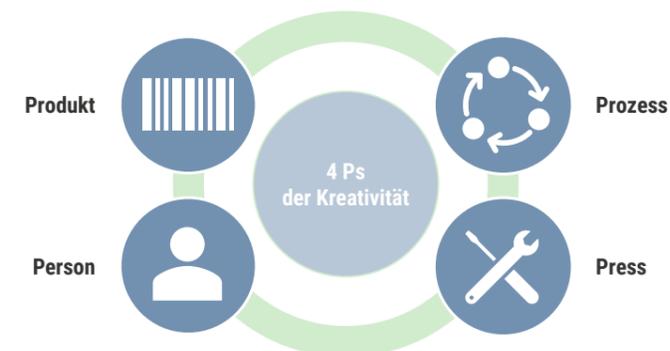
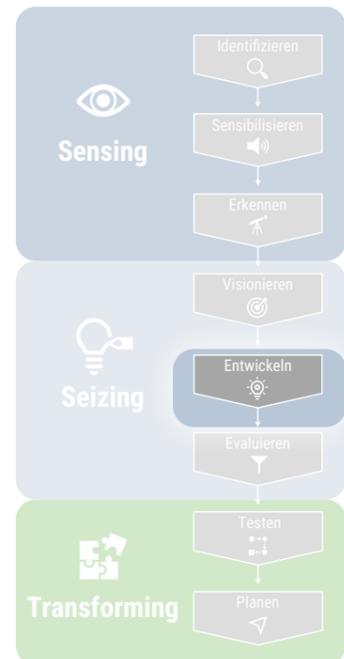


Abbildung 19: 4-P-Modell

Eine kreative Person zeichnet sich durch divergentes Denken, Neugier, Offenheit für neue Erfahrungen und Risikobereitschaft aus. Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und intrinsische Motivation fördern ebenfalls ihre Kreativität. Neben den persönlichen Merkmalen spielt der Prozess der Kreativität eine wichtige Rolle. Hierzu zählen Methoden und Techniken, die zur Generierung und Entwicklung neuer Ideen eingesetzt werden. Brainstorming ermöglicht es, in einer Gruppe frei Ideen zu sammeln, ohne sie zunächst zu bewerten. Mind Mapping hilft, Ideen zu visualisieren und ihre Verbindungen aufzuzeigen. Design Thinking, ein iterativer Ansatz zur Problemlösung, integriert Empathie, Ideenfindung, Prototyping und Testing. Eine weitere Methode besteht im divergenten und konvergenten Denken: Zunächst werden viele Ideen entwickelt, von denen später die besten ausgewählt und weiterverfolgt werden. Schließlich beeinflusst auch das Umfeld (Press) die Kreativität. Ein unterstützendes physisches Umfeld kann Kreativität fördern, zum Beispiel in Form einer inspirierenden Gestaltung des Arbeitsraums, durch offene Räume und kreative Dekorationen. Zudem sind ausreichend Zeit und Ressourcen entscheidend für die Umsetzung kreativer Projekte.



Neben der gezielten Förderung der vier Ps werden Einzelpersonen und Teams durch weitere Kreativitätsmethoden befähigt, Potenziale optimal zu nutzen und innovative Lösungen zu entwickeln. Die verschiedenen Methoden ermöglichen ein systematisches und strukturiertes Vorgehen und betonen jeweils unterschiedliche Aspekte der Ideenentwicklung und Problemlösung. Dabei lassen sich Kreativitätsmethoden in intuitive und diskursive Methoden sowie Mischformen unterscheiden. Die Unterscheidung liegt in ihren jeweiligen Ansätzen, Prozessen und Zielen (vgl. Tabelle 3).

Methoden-kategorie	Intuitive Methoden	Diskursive Methoden	Mischformen
Ansatz	Intuitive Methoden betonen spontane, ungezwungene Ideenfindung und fördern die freie Assoziation von Gedanken.	Diskursive Methoden betonen eine systematische, strukturierte Herangehensweise an die Problemlösung und Ideenfindung.	Mischformen kombinieren Elemente aus intuitiven und diskursiven Ansätzen.
Prozess	Spontane und kreative Ideenentwicklung ohne konkrete Vorgabe	Bewusster, methodischer Prozess in logisch fortschreitenden Schritten für gründliche Analyse und Bewertung	Integration kreativer Freiheit mit strukturierten Prozessen
Ziel	Schnelle Generierung einer Vielzahl von Ideen	Umfassende Analyse und systematische Entwicklung von Lösungsansätzen	Entwicklung innovativer Lösungen durch die Kombination von kreativer Inspiration mit systematischer Analyse und Bewertung
Beispiele	Brainstorming-Methoden, Brainwriting-Methoden, Mind Mapping, 6-3-5 Methode, BMI Pattern Cards	Morphologischer Kasten, Osborn-Checkliste, SCAMPER, Funktionsanalyse, Blue Ocean Strategy, Business Model Radar, Value Proposition Canvas, Business Model Canvas	Contradiction Matrix (TRIZ), 40 Inventive Principles (TRIZ), 6 Denkhüte, Walt-Disney-Methode

Tabelle 3: Methodenkategorien

Die Wahl der Methode hängt von den spezifischen Anforderungen des Projekts oder Problems sowie von den Präferenzen und Fähigkeiten der beteiligten Personen ab. Auch eine Mischung verschiedener Kreativitätstechniken kann für einen Workshop vorgesehen werden.

In Kapitel 5 werden die zehn bewährtesten Techniken und Tools zur Ideengenerierung für Geschäftsmodellinnovationen präsentiert. Sie können diejenigen auswählen, die am besten zu Ihren Anforderungen passen, oder verschiedene Ansätze miteinander kombinieren.

In vier Schritten zu neuen Ideen:

1. Brainstorming: Spontane Ideenfindung

Finden Sie erste spontane Lösungen und Ideen zu Ihrer Fragestellung oder Herausforderung (vgl. Abbildung 20).

Versammeln Sie sich in einem kreativen Umfeld im Team. Stellen Sie die Frage: „Welche Lösungen oder Ideen fallen mir spontan ein?“ Notieren Sie alle Ideen ohne Bewertung oder Einschränkungen. Fördern Sie freies Denken und kreative Assoziationen, um eine breite Palette an Ideen zu sammeln.

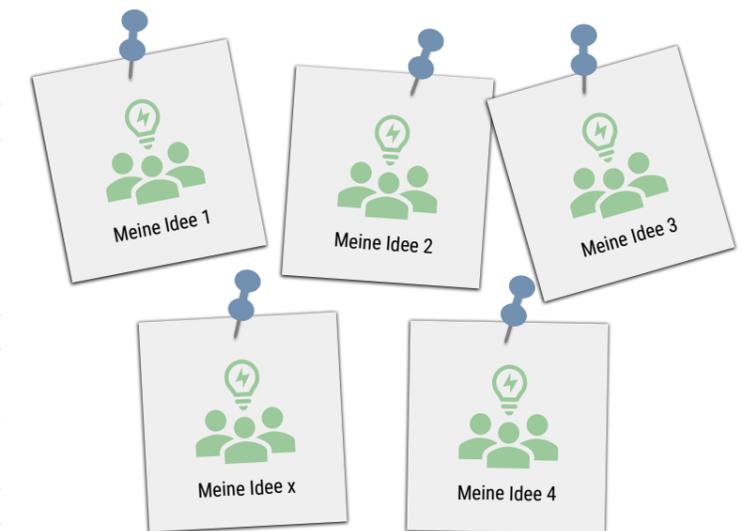


Abbildung 20: Brainstorming

2. Stilles Brainwriting - 6-3-5 Methode: Vertiefung und Erweiterung

Entwickeln und erweitern Sie die Ideen aus der Brainstorming-Session (vgl. Abbildung 21).

Nehmen Sie die besten Ideen aus der Brainstorming-Phase und wenden Sie die 6-3-5 Methode an. Jeder Teilnehmer notiert 3 Ideen zu einer bestehenden Idee. Dieser Prozess wird über 5 Runden fortgesetzt, wobei jede Person die Ideen der vorherigen Runden weiterentwickelt oder ergänzt. So wird jede Idee mit zusätzlichen Gedanken und Verbesserungen ergänzt, um deren Potenzial zu maximieren.



Abbildung 21: 6-3-5 Methode

3. Anwenden des Four Actions Frameworks

Identifizieren Sie Möglichkeiten zur Verbesserung und Optimierung Ihres Geschäftsmodells basierend auf den Ideen (vgl. Abbildung 22).

Erhöhen: Überlegen Sie, welche Aspekte Ihres Geschäftsmodell(-Felds) durch die Ideen verstärkt werden können, um bestehende Stärken weiter auszubauen und die Leistung zu steigern.

Reduzieren: Bestimmen Sie, welche Aspekte Ihres Geschäftsmodell(-Felds) durch die Ideen reduziert werden sollten, um Schwächen abzubauen und Ressourcen effizienter zu nutzen.

Eliminieren: Analysieren Sie, welche Aspekte Ihres Geschäftsmodell(-Felds) durch die Ideen möglicherweise überflüssig sind und daher entfernt werden sollten, um die Effizienz zu erhöhen.

Kreieren: Entwickeln Sie neue Aspekte, die bisher nicht vorhanden sind, aber potenziell erheblichen Mehrwert schaffen könnten und Ihr Geschäftsmodell weiter verbessern.

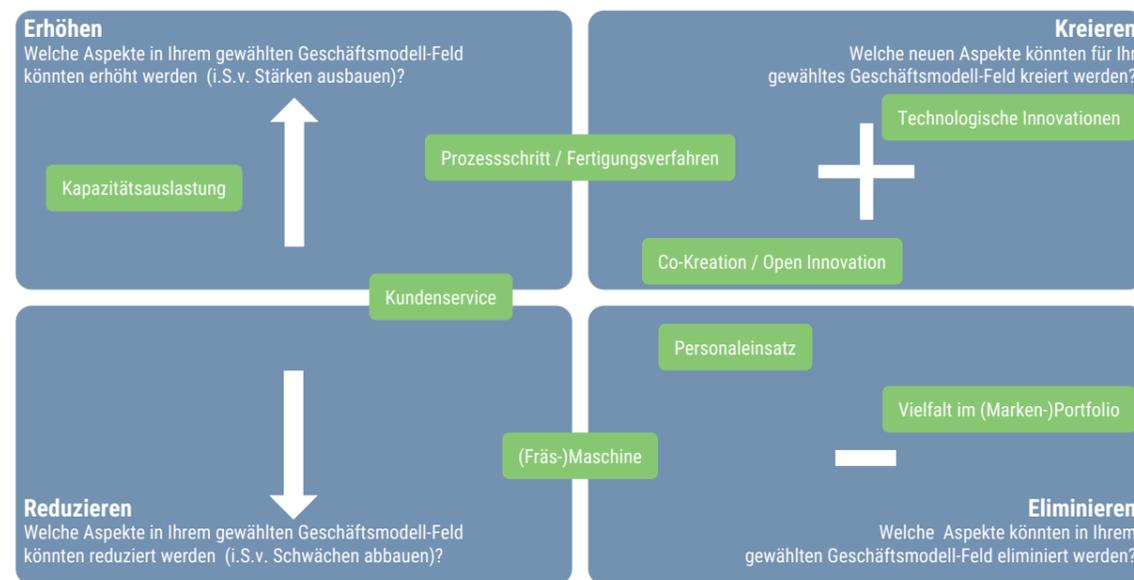


Abbildung 22: Four Actions Framework

4. Auswählen von Geschäftsmodellmustern/-beispielen

Finden und nutzen Sie erfolgreiche Geschäftsmodellbeispiele, die die ausgearbeiteten Ansätze unterstützen (vgl. Abbildung 23).

Recherchieren Sie Geschäftsmodellbeispiele (Best Practices) oder nutzen Sie beispielsweise die BMI Pattern Cards, die die identifizierten Möglichkeiten zur Erhöhung, Reduzierung, Eliminierung und Kreation von Ideen-Ansätzen unterstützen. Wählen Sie dafür die relevantesten Muster aus, die zu Ihrer Problemstellung passen und beschreiben Sie, wie diese Muster oder Beispiele die ausgearbeiteten Ideen unterstützen können.

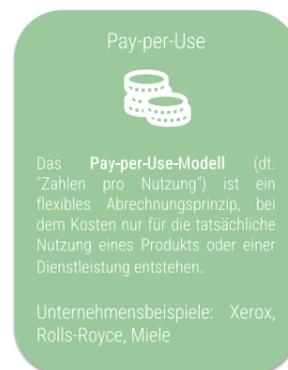


Abbildung 23: Pay-per-Use

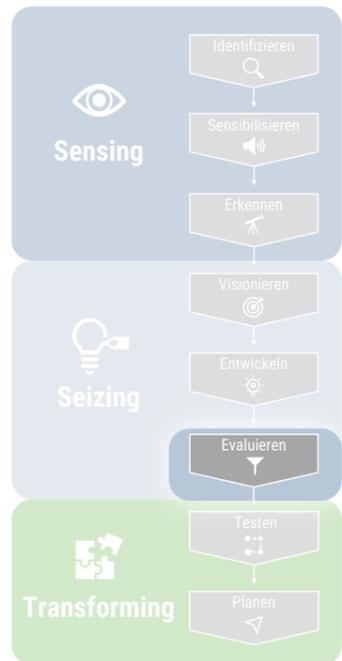
Geschäftsmodellmuster Pay-per-Use am Beispiel von Miele

Miele & Cie. KG ist ein führender deutscher Hersteller von Haushalts- und Gewerbegeräten mit Sitz in Gütersloh. Das Unternehmen beschäftigt weltweit rund 22.700 Mitarbeiter und erzielte zuletzt einen Umsatz von 4,96 Milliarden Euro.²⁹ In der Elektrogerätebranche ist Miele für seine hochwertigen und langlebigen Produkte bekannt. Das familiengeführte Unternehmen bietet ein breites Spektrum an Geräten, darunter Waschmaschinen, Geschirrspüler, Backöfen und Staubsauger, sowohl für den privaten als auch für den gewerblichen Einsatz.

Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und neue Kundengruppen zu gewinnen. Ein Beispiel ist das Pay-per-Use-Modell, bei dem Kunden nur für die tatsächliche Nutzung eines Produkts zahlen - wie etwa pro Spülgang bei gewerblichen Geschirrspülmaschinen. Dadurch entfallen hohe Anschaffungskosten, was insbesondere für Kundengruppen mit geringem Spülaufkommen wie Kindertagesstätten und Büros attraktiv ist.

Diese Zielgruppen entscheiden sich oft gegen teurere Modelle, da die Investitionskosten zu hoch sind oder die Folgekosten günstigerer Alternativen falsch eingeschätzt werden. Im Rahmen eines Industrieprojekts mit dem Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM wird ein innovatives Pay-per-Use-Geschäftsmodell für die gewerblichen Geschirrspülmaschinen von Miele entwickelt. Damit will Miele sowohl neue Kundensegmente erschließen als auch bestehende Kunden besser bedienen. Der Prozess umfasste eine Analyse der Zielgruppenbedarfe, die Anpassung des bestehenden Geschäftsmodells und die Entwicklung von innovativen Produkt- und Serviceangeboten.³⁰

²⁹ vgl. Miele, 2024
³⁰ vgl. Fraunhofer IEM, 2024



4.6 Evaluieren: Geschäftsideen bewerten

Die Evaluierungsphase kann als Filter- oder Trichterverfahren im Innovationsprozess verstanden werden, bei dem Geschäftsideen systematisch bewertet werden, um die vielversprechendsten Ansätze herauszufiltern. Dieser Prozess erfolgt in mehreren Stufen, wobei unterschiedliche Bewertungsmethoden zur Anwendung kommen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen. Die Phase stellt sicher, dass Ressourcen und Zeit auf die Ideen fokussiert werden, die das höchste Potenzial für Erfolg und Umsetzbarkeit aufweisen.

Ein bewährter Ansatz ist die Verwendung der **HOW-WOW-NOW-Matrix** als erste Selektionsstufe (vgl. Abbildung 24). Sie dient dazu, erste Eindrücke zu gewinnen und Ideen grob zu filtern. Es handelt sich um eine Technik zur Bewertung und Priorisierung von Ideen auf der Grundlage ihrer Durchführbarkeit und Originalität.

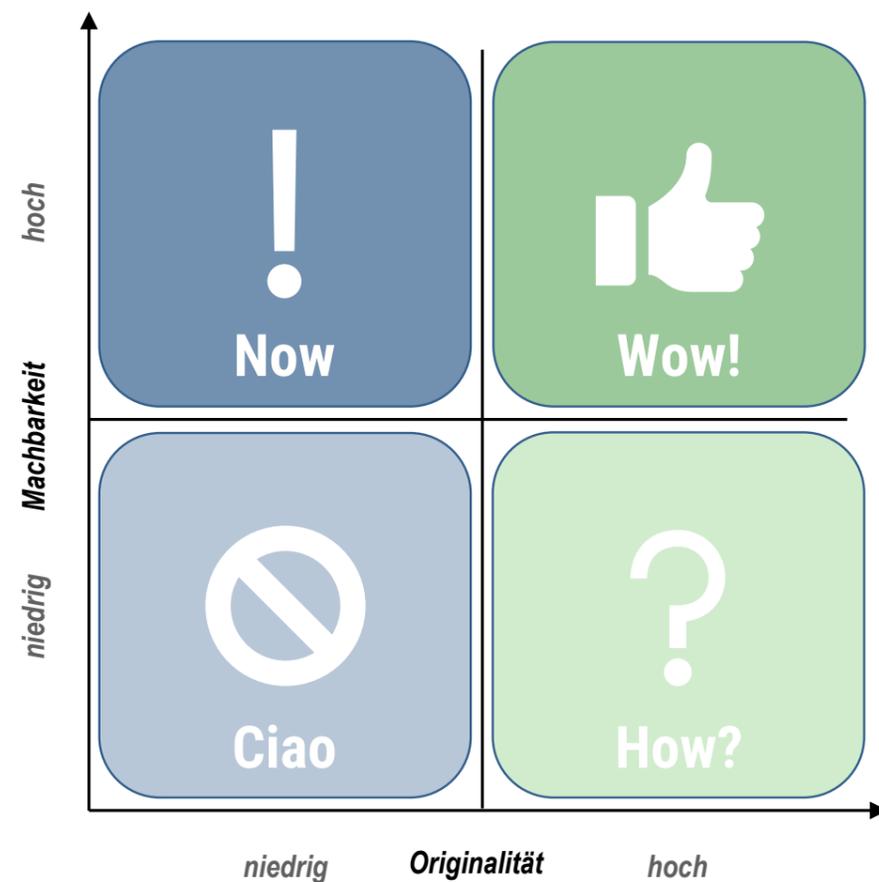


Abbildung 24: HOW-WOW-NOW-Matrix

Die HOW-WOW-NOW-Matrix unterteilt Ideen in vier Kategorien:

- **HOW:** Ideen, die innovativ und vielversprechend sind, aber eine Herausforderung in der Umsetzung darstellen. Diese Ideen erfordern weitere Überlegungen und Planungen, um ihre Machbarkeit zu prüfen.
- **WOW:** Ideen, die sowohl innovativ als auch relativ leicht umsetzbar sind. Diese Ideen sind ideal, da sie großes Potenzial haben und ohne große Schwierigkeiten umgesetzt werden können.
- **NOW:** Ideen, die leicht umsetzbar sind, aber weniger innovativ oder originell. Diese Ideen können schnell und einfach umgesetzt werden, bieten jedoch möglicherweise nicht die gleiche Wirkung wie die „WOW“-Ideen.
- **CIAO:** Ideen, die nicht weiterverfolgt werden sollten, da sie weder innovativ noch realistisch umsetzbar sind.

So gehen Sie vor

1. **Vorbereitung:** Sammeln Sie alle Ideen, die während des Brainstorming-Workshops oder eines ähnlichen Workshops entstanden sind. Erstellen Sie eine Matrix mit zwei Achsen. Eine Achse repräsentiert die Umsetzbarkeit, die andere Achse repräsentiert den innovativen Charakter.
2. **Kategorisierung der Ideen:** Gehen Sie jede gesammelte Idee durch und bewerten Sie sie anhand ihrer Umsetzbarkeit und ihres innovativen Charakters. Platzieren Sie die Ideen in den entsprechenden Quadranten der Matrix.
3. **Analyse und Diskussion:** Diskutieren Sie die in die Matrix eingetragenen Ideen im Team. Besprechen Sie die Herausforderungen und Chancen jeder Kategorie und überlegen Sie, welche Ideen Sie weiterverfolgen möchten.

Für diese Ideen sollen zunächst die erforderlichen Veränderungsbedarfe durch Brainstorming ermittelt werden:

- Welche Ressourcen- und Kompetenzbedarfe ergeben sich?
- Welche Veränderungsbedarfe sind am dringendsten und gravierendsten?

Basierend auf den identifizierten Veränderungsbedarfen kann die Präzision der Ideenbewertung durch den Einsatz eines Scoring-Modells bzw. einer Portfolioanalyse³¹ erhöht werden. Für eine umfassende und objektive Bewertung sollten unternehmensspezifische und quantitative Kriterien (z.B. Marktpotenzial/-attraktivität, Veränderungsgrad, Umsetzungsaufwand) in die Portfolioanalyse einfließen (vgl. Abbildung 25).

So gehen Sie vor

1. Definition der Bewertungskriterien: Definieren Sie zwei Hauptkriterien für die Achsen und weitere Subkriterien für jedes Hauptkriterium, anhand derer die Ideen bewertet werden sollen. Formulieren Sie für jedes Subkriterium eine Aussage und legen Sie eine Bewertungsskala fest, z.B. von 0 (keine Zustimmung) bis 10 (volle Zustimmung). Darüber hinaus können Sie jedem Kriterium eine Gewichtung zuweisen, um seine relative Bedeutung zu bestimmen.

2. Bewertung der Ideen: Bewerten Sie jede Idee anhand der festgelegten Kriterien. Diese Bewertung kann durch Expertenmeinungen, Marktanalysen oder andere relevante Datenquellen erfolgen. Weisen Sie jeder Idee für jedes Kriterium eine Punktzahl gemäß der Bewertungsskala zu. Multiplizieren Sie die Punktzahl jeder Idee mit der Gewichtung des jeweiligen Kriteriums und addieren Sie die Ergebnisse, um die Gesamtpunktzahl für die Hauptkriterien zu erhalten. Tragen Sie die bewerteten Ideen in das zweidimensionale Portfolio-Diagramm ein. Die beiden Achsen des Diagramms stellen die Hauptkriterien dar.

3. Analyse und Priorisierung: Analysieren Sie die Verteilung der Ideen im Portfolio-Diagramm. Identifizieren Sie die vielversprechendsten Ideen und die weniger vielversprechenden Ideen. Priorisieren Sie die Ideen basierend auf ihrer Position im Portfolio. Konzentrieren Sie sich auf die Ideen, die ein hohes Marktpotenzial und eine hohe Realisierbarkeit aufweisen.

Durch die Anwendung dieser mehrstufigen Bewertungsmethoden wird sichergestellt, dass nur die vielversprechendsten Ideen weiterverfolgt werden.

³¹ Die Portfolioanalyse ist ein strategisches Instrument zur Bewertung und Priorisierung von Ideen, Projekten oder Produkten innerhalb eines Unternehmens. Dabei werden verschiedene Kriterien verwendet, um die Attraktivität und Umsetzbarkeit der Ideen zu beurteilen.

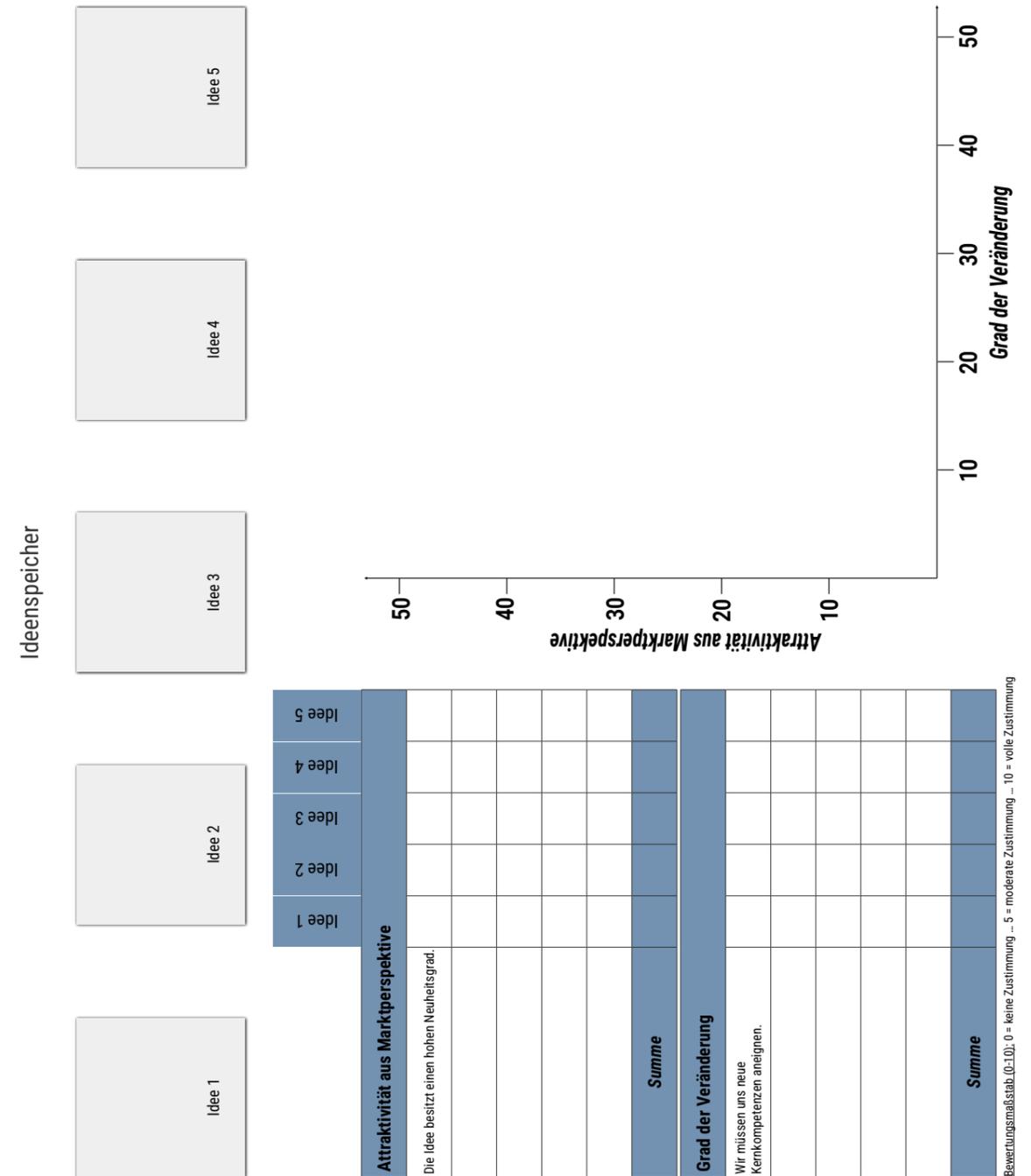


Abbildung 25: Ideenbewertung mittels Portfolioanalyse

Wie kann ich Ideen aufbereiten, speichern und weiter ausreifen? Ideensteckbriefe

Ideensteckbriefe dienen als Werkzeug zur effizienten und strukturierten Sammlung, Visualisierung und Bewertung von Ideen. Die Stärken des Ideensteckbriefs liegen in seiner standardisierten Form, die eine Vergleichbarkeit der einzelnen Ideen gewährleistet, und in der Möglichkeit, sie als gemeinsames Kommunikationsmittel innerhalb von Projektteams zu nutzen (vgl. Abbildung 26).

Tragen Sie zunächst den Titel der Idee ein und geben Sie an, welches Element des Business Model Canvas Sie durch die Umsetzung der Idee konkret ändern wollen. Markieren Sie mit dem Buchstaben „E“, welche weiteren Elemente durch die Einführung der Idee ebenfalls beeinflusst werden könnten.

Bewerten Sie anschließend die Radikalität der geplanten Änderung. Schätzen Sie die benötigte Zeit und den erforderlichen Aufwand ab und definieren Sie die notwendigen Ressourcen, darunter finanzielle Mittel, personelle Kapazitäten und technische Anforderungen. Benennen Sie die Zielgruppen, die von der Innovation profitieren und bewerten Sie die Wahrscheinlichkeit, mit der der erhoffte Nutzen eintritt.

Identifizieren Sie potenzielle Risiken, die mit der Umsetzung verbunden sind und überlegen Sie, welche möglichen Partnerschaften den Umsetzungsprozess unterstützen können und welche internen Stakeholder in den Prozess eingebunden werden müssen. Formulieren Sie abschließend konkrete nächste Schritte, um die Umsetzung der Idee gezielt voranzutreiben.

Im Anhang auf Seite 76-77 befindet sich der Ideensteckbrief als Vorlage für den praktischen Gebrauch.

Wie kann ich Ideen vorstellen? Elevator-Pitch

Ein Elevator-Pitch ist eine kurze, prägnante und überzeugende Präsentation einer Idee, die in der Zeitdauer einer Aufzugfahrt – typischerweise 30 Sekunden bis 2 Minuten – vorgetragen wird. Dieser Pitch eignet sich, um das Interesse zu wecken und die wesentlichen Punkte einer Idee schnell und effizient zu kommunizieren. Für die Strukturierung eines Elevator-Pitches bietet sich das AIDA-Modell an. Das AIDA-Modell ist ein bewährtes Marketingkonzept, das vier Phasen beschreibt, die ein Kunde durchläuft, bevor er eine Kaufentscheidung trifft: Attention (Aufmerksamkeit), Interest (Interesse), Desire (Verlangen) und Action (Handlung). Dieses Modell lässt sich auch auf die Strukturierung eines Elevator-Pitches anwenden, um Ihre Idee vorzustellen (vgl. Abbildung 27).



Abbildung 27: Elevator-Pitch

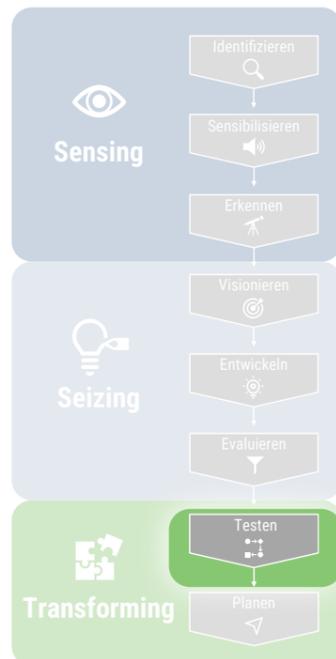
1. Attention (Aufmerksamkeit): Der erste Schritt eines erfolgreichen Elevator-Pitches ist es, die Aufmerksamkeit Ihres Publikums zu gewinnen. Dies erreichen Sie durch einen starken Einstieg, der Interesse weckt und neugierig macht. Hier sind einige Möglichkeiten, dies zu tun:

- Eingängige Aussage: Beginnen Sie mit einer überraschenden oder interessanten Tatsache, die Ihre Zuhörer aufhorchen lässt.
- Frage: Stellen Sie eine provokative Frage, die direkt auf das Problem abzielt, das Ihre Idee löst.
- Kurze Geschichte: Erzählen Sie eine kurze, relevante Geschichte oder Anekdote, die die Situation verdeutlicht.

2. Interest (Interesse): Nachdem Sie die Aufmerksamkeit gewonnen haben, müssen Sie das Interesse an Ihrer Idee wecken. Erläutern Sie, was Ihre Idee ist und wie sie das angesprochene Problem löst. Hierbei sollten Sie klar und präzise sein.

3. Desire (Verlangen): Zeigen Sie den Nutzen und die Vorteile auf, die Ihre Idee bietet und warum sie einzigartig und wertvoll ist.

4. Action (Handlung): Zum Abschluss Ihres Elevator-Pitches fordern Sie Ihr Publikum zu einer konkreten Handlung auf (Call-to-Action).



4.7 Testen: Prototyp erstellen und prüfen

Die Modellierung und das Testen eines Geschäftsmodell-Prototyps dienen der Validierung einer Geschäftsidee. Ein Geschäftsmodell muss in allen Aspekten konsistent und funktional sein: Das Angebot und Marketing müssen zur Zielgruppe passen, die Produktion und Logistik zum Produkt und die Mitarbeiter zu den Prozessen und Werten des Unternehmens. **Business Modelling** ermöglicht es, ein Geschäftsmodell frühzeitig zu visualisieren, zu überprüfen und potenzielle Schwachstellen zu identifizieren, bevor erhebliche Ressourcen investiert werden.

Durch die Modellierung eines Geschäftsmodells können alle relevanten Prozesse und Abläufe strukturiert und verständlich abgebildet werden. Modellierungssprachen wie das **Business Model Canvas** und **e3-value** spielen hierbei eine zentrale Rolle. Das Business Model Canvas bietet neun Komponenten, um ein Geschäftsmodell umfassend zu beschreiben, während e3-value das Modell als Netzwerk von Akteuren und deren Austauschbeziehungen darstellt. Diese Modellierungssprachen unterstützen das Verständnis, die Kommunikation und die Entwicklung von Geschäftsmodellen.³²

Obwohl in der Praxis häufig papierbasierte Modellierungstechniken verwendet werden, gibt es auch softwarebasierte Werkzeuge, die die Entwicklung, Bewertung und das Management von Geschäftsmodellen erleichtern. Werkzeuge wie **Business Process Model and Notation (BPMN)** oder **Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)** können verwendet werden, um Geschäftsprozesse visuell darzustellen. Diese ermöglichen es Unternehmen, die dynamische Interaktion zwischen verschiedenen Geschäftsprozessen zu analysieren und sicherzustellen, dass alle Prozessschritte logisch aufeinander aufbauen und keine Unstimmigkeiten bestehen. So können die innere Funktionalität und Schlüssigkeit des Geschäftsmodells getestet werden.

Modellierungswerkzeuge

Business Process Model and Notation (BPMN): BPMN ist eine weit verbreitete Modellierungssprache, die es ermöglicht, Geschäftsprozesse in Form von Diagrammen darzustellen. BPMN bietet eine standardisierte Notation, die von verschiedenen Stakeholdern leicht verstanden werden kann. Sie ermöglicht es, komplexe Geschäftsprozesse klar und präzise abzubilden, was die Kommunikation und Analyse der Abläufe erleichtert. BPMN ist besonders nützlich, um die Interaktionen zwischen verschiedenen Abteilungen und Systemen innerhalb eines Unternehmens zu visualisieren.

Ereignisgesteuerte Prozesskette (EPK): EPK ist eine Modellierungsmethode, die häufig in der Geschäftsprozessmodellierung verwendet wird. Sie stellt Prozesse als eine Abfolge von Ereignissen und Funktionen dar, die durch Konnektoren verbunden sind. EPK eignet sich besonders zur Modellierung von Abläufen, bei denen Entscheidungen getroffen werden müssen und verschiedene Pfade verfolgt werden können. Diese Methode ist hilfreich, um die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen einzelnen Prozessschritten im Geschäftsmodell zu verdeutlichen.

Zunächst sollten Sie die wichtigsten Prozesse und Abläufe identifizieren, die für Ihr Geschäftsmodell relevant sind und dessen Grundlage bilden. Die identifizierten Prozesse können Sie mithilfe von BPMN in einem Modell abbilden. Der BPMN-basierte Prototyp wird anschließend getestet, um seine Funktionalität und Konsistenz zu überprüfen. Folgende Aspekte sollten Sie dabei berücksichtigen:

- **Kohärenz der Abläufe:** Sind die Prozessschritte logisch aufeinander abgestimmt? Gibt es unnötige Schleifen oder redundante Schritte?
- **Effizienz der Prozesse:** Können die Prozesse in der vorgesehenen Reihenfolge und innerhalb des geplanten Zeitrahmens durchgeführt werden? Welche Ressourcen werden benötigt?
- **Risikomanagement:** Welche Risiken bestehen innerhalb der Prozessabläufe? Können potenzielle Fehlerquellen identifiziert und minimiert werden?

Feedbackeinholung als wesentlicher Teil des Prototyping-Prozesses - Wie hole ich Feedback ein?

Workshops und Präsentationen: Vorstellung des BPMN-Modells vor internen und externen Stakeholdern, um deren Feedback zu den dargestellten Prozessen und Abläufen zu erhalten.

Interviews und Umfragen: Strukturierte Befragungen von potenziellen Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitenden, um deren Perspektiven und Einschätzungen zu erhalten.

Minimum Viable Products (MVPs): Ein MVP ist eine frühe Version des Produkts oder der Dienstleistung, die nur die wichtigsten Funktionen enthält, um die Grundidee des Geschäftsmodells zu testen. Mit einem MVP können Unternehmen schnell Feedback von potenziellen Kunden einholen und herausfinden, ob das Produkt oder die Dienstleistung am Markt bestehen kann.

Pilotprojekte und Testläufe: Pilotprojekte und Testläufe ermöglichen es, das Geschäftsmodell unter realen Bedingungen zu testen und detaillierte Rückmeldungen zur Leistungsfähigkeit zu erhalten.

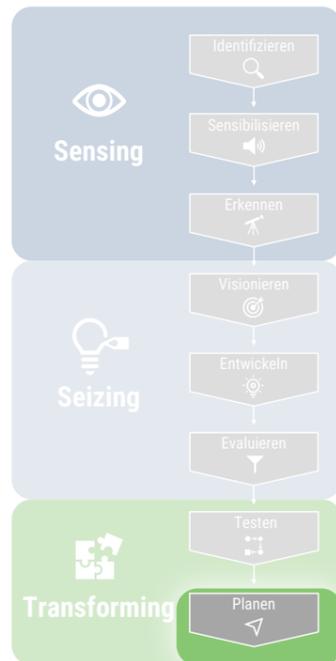
Die Modellierung des Geschäftsmodells mit BPMN ist die Grundlage zur Validierung und Optimierung einer Geschäftsidee. Durch das Testen der inneren Funktionalität, Schlüssigkeit und die systematische Einholung von Feedback wird sichergestellt, dass das Geschäftsmodell praxisnah und umsetzbar ist. Dies steigert die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Implementierung und der langfristigen Erfolge des Unternehmens.

SLM Solutions Group AG und die Entwicklung einer innovativen Online-Ressourcenplattform

Die SLM Solutions Group AG mit Sitz in Lübeck ist auf Selektives Laserschmelzen (SLM) spezialisiert, eine fortschrittliche Technologie für den 3D-Druck metallischer Bauteile. Das ursprüngliche Geschäftsmodell von SLM besteht in der Entwicklung und dem Vertrieb von 3D-Druckmaschinen, die mittels selektivem Laserschmelzen Metallpulver schichtweise auftragen und durch Laser zu komplexen Bauteilen verbinden, die insbesondere in der Luft- und Raumfahrt Anwendung finden. Obwohl die Technik vielfältige Anwendungsmöglichkeiten bietet, waren die Maschinen nicht immer optimal ausgelastet. SLM stellte sich die Fragen: Wie kann die Auslastung erhöht werden? Wie können Kunden Bauteile mit 3D-Druck herstellen, ohne eigene Maschinen anzuschaffen?

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, kooperierte SLM mit dem IT-Dienstleister Atos Deutschland sowie Forschungspartnern im Rahmen des Projekts GEMINI (Geschäftsmodelle für Industrie 4.0). In Zusammenarbeit mit seinen Partnern entstand das Konzept für eine Online-Ressourcenplattform, über die 3D-Fertigungsaufträge flexibel vergeben werden können. Ein entscheidender Schritt bestand darin, den Prototypen in die Praxis umzusetzen. Dafür wurde die neue Wertschöpfungsstruktur umfassend geplant – von den Zulieferern und Partnern bis hin zu den Kunden und von den neuen Aufgaben bis hin zu den Zuständigkeiten. Speziell entwickelte digitale Werkzeuge unterstützen diesen Prozess. Dadurch konnten alle Neuerungen, von der Zusammenarbeit mit Partnern bis hin zu den internen Arbeitsabläufen, organisiert werden. Diese Plattform ermöglicht es SLM, Standzeiten zu reduzieren und zusätzliche Einnahmen zu generieren. Unternehmen, die an additiver Fertigung interessiert sind, können somit schnell passende 3D-Druck-Dienstleister finden, ohne eigene Maschinen anschaffen zu müssen.³³

³³ vgl. BMWK, 2018



4.8 Planen: Roadmap für die Umsetzung erstellen

Implementierungspläne sind essenzielle Werkzeuge, die Unternehmen dabei unterstützen, Veränderungen im Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen. Durch die klare Definition von Zielen, die sorgfältige Planung von Meilensteinen, die Zuweisung von Ressourcen, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Definition von Erfolgsmessungen und die Entwicklung von Anpassungsstrategien können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Projekte erfolgreich umgesetzt werden. Ein gut strukturierter Implementierungsplan hilft dabei, den Überblick zu behalten, den Fortschritt zu überwachen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten.

Hier sind die wesentlichen Komponenten eines Implementierungsplans:

1. Ziele und Zielumfang definieren: Formulieren Sie, was Sie mit der Veränderung erreichen wollen und bestimmen Sie den Umfang der Veränderungen und die Bereiche, die betroffen sein werden. Diese Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden (SMART) sein.

2. Meilensteine planen: Entwickeln Sie einen Projektzeitplan mit klar definierten Phasen und Aufgaben, identifizieren Sie wichtige Meilensteine und setzen Sie realistische Termine für deren Erreichung.

3. Ressourcen zuweisen: Ermitteln Sie den Bedarf an Ressourcen für jede Phase des Projekts und stellen Sie sicher, dass genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Ordnen Sie den Teammitgliedern spezifische Aufgaben zu und stellen Sie sicher, dass sie über die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen.

4. Verantwortlichkeiten von Teammitgliedern festlegen: Bestimmen Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten jedes Teammitglieds. Sorgen Sie für klare Kommunikationswege und regelmäßige Updates, um den Fortschritt zu überwachen und Probleme frühzeitig zu identifizieren.

5. Kennzahlen für den Erfolg definieren: Definieren Sie klare KPIs (Key Performance Indicators), um den Erfolg zu messen. Legen Sie fest, wie oft und wann die Erfolgsmessungen durchgeführt werden sollen.

5

Kontinuierliche Geschäftsmodell- innovation

Die Entwicklung und Anpassung eines Geschäftsmodells sollte als ein iterativer Prozess verstanden werden, der es Unternehmen ermöglicht, sich proaktiv an neue Gegebenheiten anzupassen und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass das Geschäftsmodell den aktuellen Marktanforderungen und Unternehmenszielen entspricht.

Dies fügt sich in die Prinzipien des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) ein, der auf ständige Optimierung aller Unternehmensbereiche abzielt. Um den KVP erfolgreich umzusetzen, muss er tief in der Unternehmenskultur verankert sein. Unternehmen müssen dabei sowohl in ihrer „operativen Welt“ - dem Tagesgeschäft - als auch in der „Innovationswelt“ agieren, in der neue Lösungen und Denkweisen entwickelt werden. Es ist daher entscheidend, schnell zwischen ihnen wechseln zu können, um die Innovationswelt beizubehalten.

Ein zentraler Bestandteil der kontinuierlichen Geschäftsmodellinnovation ist das **Sensing** - das systematische Wahrnehmen des externen Umfelds, um frühzeitig Markttrends, technologische Entwicklungen und Veränderungen in den Kundenbedürfnissen zu erkennen. Regelmäßiges Sensing sorgt dafür, dass der KVP dynamisch bleibt und neue Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. So wird der KVP zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie, der nicht nur interne Abläufe optimiert, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichert. Während Sensing auf die externe Beobachtung fokussiert ist, zielt die **Lernfähigkeit** in der operativen Welt auf die interne Dimension des Unternehmens ab: das Sammeln von Erfahrungen und die Nutzung dieses Wissens zur Verbesserung von Prozessen und Strukturen. Auf der einen Seite steht das nach außen gerichtete Entdecken von Potenzialen durch Umweltbeobachtung, auf der anderen Seite das nach innen gerichtete Erkennen von Chancen, die sich aus eigenen Erfahrungen und Wissen ergeben.³⁴

Diese beiden Fähigkeiten – Sensing und Lernen – bilden gemeinsam einen kontinuierlichen Prozess der Suche nach Chancen und Möglichkeiten für Veränderung, um sowohl externe Impulse zu nutzen als auch interne Stärken weiter auszubauen.

³⁴ vgl. Haag und Wobbe, 2023, S. 58-59

6 Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

Brainstorming

- 🕒 15-30 Minuten (je nach Gruppengröße)
- 👥 3-10 Personen
- ✂️ Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer

Brainstorming ist eine Kreativitätstechnik, die darauf abzielt, Ideen zu generieren, indem Vorschläge zu einem bestimmten Thema in einer Gruppe von Personen geäußert werden. Diese Methode fördert die Kreativität, indem ein Umfeld geschaffen wird, in dem alle Ideen willkommen sind (unabhängig von ihrer Umsetzbarkeit oder Originalität). Die Teilnehmer werden ermutigt, frei und ungehindert zu denken und alle Ideen ohne Einschränkung oder Bewertung zu äußern. Ziel ist es, eine große Anzahl von Ideen zu sammeln, die später bewertet und weiterentwickelt werden können (vgl. Abbildung 28).

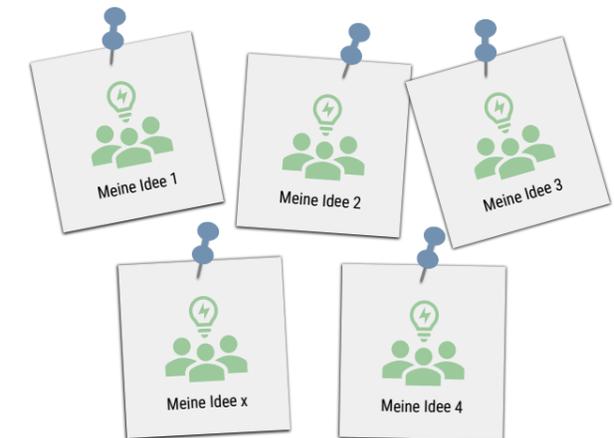


Abbildung 28: Brainstorming

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Thema oder das Problem, zu dem Ideen generiert werden sollen. Stellen Sie sicher, dass das Thema klar und präzise formuliert ist. Bestimmen Sie eine Gruppe von Teilnehmern, die am Brainstorming teilnehmen werden und mit dem Thema vertraut sind.

Brainstorming-Sitzung durchführen: Schaffen Sie eine offene und einladende Atmosphäre, in der die Teilnehmer sich wohl fühlen, Ideen zu äußern. Vermeiden Sie Kritik oder Diskussionen über die vorgeschlagenen Ideen während des Brainstormings. Das Ziel ist es, eine Vielzahl von Ideen zu sammeln, ohne sie zu filtern oder zu bewerten. Verwenden Sie Techniken wie Mind Mapping oder notieren Sie Ideen auf Whiteboards oder Post-it-Notizen, um die Ideen sichtbar und für alle Teilnehmer zugänglich zu machen.

Ideen sammeln: Sammeln Sie alle Ideen, die während des Brainstormings generiert wurden, ohne sie zu filtern oder zu bewerten. Notieren Sie jede Idee genauso, wie sie geäußert wurde, um sicherzustellen, dass keine verloren geht oder übersehen wird.

Bewertung und Weiterentwicklung: Nach Abschluss des Brainstormings können die gesammelten Ideen bewertet und weiterentwickelt werden. Identifizieren Sie vielversprechende Ideen und entwickeln Sie konkrete Maßnahmenpläne oder Prototypen für deren Umsetzung.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

6-3-5 Methode

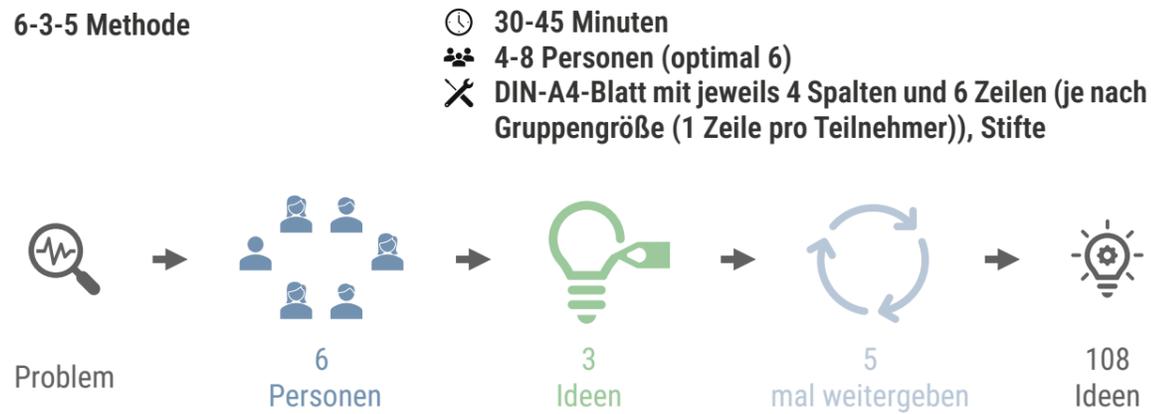


Abbildung 29: 6-3-5 Methode

Die 6-3-5 Methode wird oft in Gruppen von 6 Personen angewendet, kann aber auch mit einer anderen Anzahl von Teilnehmern durchgeführt werden. Jeder Teilnehmer erhält ein Blatt Papier mit 6 Zeilen und 3 Spalten, wobei jede Zeile für eine Runde steht. Das Ziel ist es, in jeder Runde Ideen zu einem bestimmten Thema zu generieren und diese dann in den folgenden Runden weiterzuentwickeln (vgl. Abbildung 29).

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Thema oder das Problem, zu dem Ideen generiert werden sollen. Stellen Sie sicher, dass das Thema klar und präzise formuliert ist.

Gruppenbildung: Bitten Sie die Teilnehmer, sich in Gruppen von jeweils 6 Personen zu organisieren.

Durchführung: Starten Sie die erste Runde, indem Sie den Teilnehmern 5-10 Minuten Zeit geben, um auf ihrem Blatt Papier 3 Ideen zu dem Thema zu notieren. Jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen in die erste Zeile seines Blattes. Nach Ablauf der Zeit geben die Teilnehmer ihre Blätter an den Nachbarn weiter, der sie erhält und die Ideen in der zweiten Zeile weiterentwickelt oder ergänzt. Die Teilnehmer haben erneut 5-10 Minuten Zeit für diese Aufgabe. Dieser Prozess wird für insgesamt 6 Runden wiederholt. Dadurch entstehen 18 Ideen pro Teilnehmer.

Abschluss: Am Ende der sechsten Runde sammeln Sie alle Blätter ein und präsentieren die generierten Ideen der Gruppe. Diskutieren Sie die Ideen und identifizieren Sie potenzielle Ansätze oder Lösungen für das gegebene Thema oder Problem.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

6 Denkhüte

🕒 30-60 Minuten (je nach Gruppengröße)
 👥 6-12 Personen
 ✂️ Blätter, Flipchart, Moderationskoffer, Stifte (oder Hüte) in sechs Farben

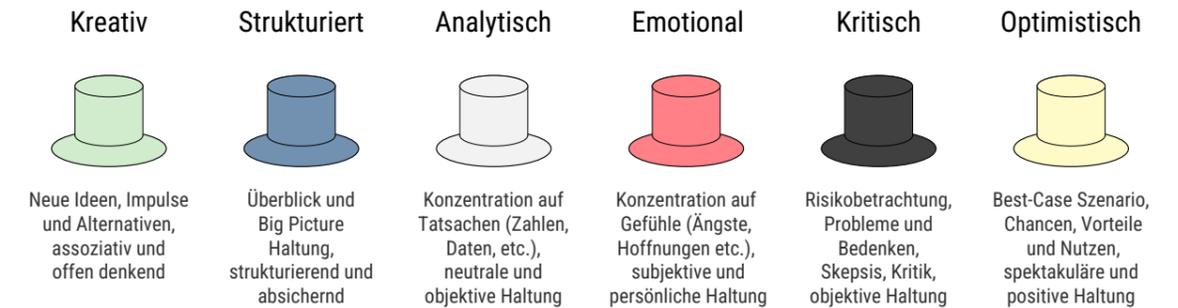


Abbildung 30: 6 Denkhüte

Die 6 Denkhüte repräsentieren sechs verschiedene Denkstile oder Perspektiven, die die Teilnehmer einnehmen können, um ein Problem oder eine Situation zu betrachten. Jeder Hut hat eine spezifische Farbe, die eine bestimmte Denkweise symbolisiert (vgl. Abbildung 30).

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Thema oder das Problem, das mit der 6 Denkhüte-Methode betrachtet werden soll. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer mit den sechs Denkhüten und ihren jeweiligen Bedeutungen vertraut sind.

Denkhut-Sitzung durchführen: Legen Sie fest, wie lange jede Denkhut-Phase dauern soll und halten Sie sich an die Zeitvorgaben, um eine effiziente Diskussion zu gewährleisten. Beginnen Sie mit dem weißen Hut und bitten Sie die Teilnehmer, Fakten und Informationen zum Thema zu teilen. Diese Phase dient als Ausgangspunkt für die Diskussion. Fahren Sie fort, die Denkhüte in der vorher festgelegten Reihenfolge durchzugehen, wobei jeder Teilnehmer seine Gedanken entsprechend der jeweiligen Denkweise äußert. Vermeiden Sie in den ersten Durchläufen Diskussionen oder Debatten. Jeder Teilnehmer sollte sich auf die spezifische Denkweise des aktuellen Denkhutes konzentrieren. Führen Sie den blauen Hut am Ende jeder Runde ein, um den Denkprozess zu steuern und den Übergang zur nächsten Denkhut-Phase zu erleichtern.

Abschluss: Nachdem alle Denkhüte durchlaufen wurden, können Sie eine Reflexionsphase einleiten, in der die Teilnehmer die gesammelten Gedanken und Perspektiven zusammenfassen und bewerten. Identifizieren Sie mögliche Lösungsansätze oder Entscheidungen, die aufgrund der verschiedenen Denkweisen entwickelt wurden.

Good Practices/Geschäftsmodellmuster

- 🕒 1-2 Stunden
- 👥 3-6 Personen pro Kleingruppe
- ✂️ Kartenset, Flipchart/Pinnwände, Moderationskoffer

Good Practices sind ein Instrument, das eingesetzt wird, um verschiedene Geschäftsmodellmuster zu entdecken und innovative Ansätze für die Entwicklung oder Optimierung von Geschäftsmodellen zu identifizieren. Dabei wird eine Vielzahl von Geschäftsmodellmustern gesammelt, die auf erfolgreichen Geschäftsmodellen und Innovationen basieren. Jedes Beispiel beschreibt ein bestimmtes Geschäftsmodellmuster und bietet Einblicke, Anwendungsbeispiele und Überlegungen zur Anwendung in verschiedenen Branchen und Kontexten (vgl. Abbildung 31).

Pay-per-Use



Das **Pay-per-Use-Modell** (dt. "Zahlen pro Nutzung") ist ein flexibles Abrechnungsprinzip, bei dem Kosten nur für die tatsächliche Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung entstehen.

Unternehmensbeispiele: Xerox, Rolls-Royce, Miele

Abbildung 31: Geschäftsmodellmuster

Anleitung:

Vorbereitung: Nutzen Sie Studien zu guten Beispielen oder Kartensets wie 55+ Business Model Pattern Cards oder das GEMINI Kartenset. Definieren Sie das Ziel des Workshops, z. B. die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells oder die Optimierung eines bestehenden Geschäftsmodells.

Beispiele auswählen: Nutzen Sie die Geschäftsmodellmuster, die Sie erkunden möchten. Lesen Sie die Beschreibungen und Anwendungsbeispiele auf den ausgewählten Karten sorgfältig durch, um ein Verständnis für die verschiedenen Muster zu entwickeln.

Diskussion und Exploration: Starten Sie eine Diskussion über die ausgewählten Geschäftsmodellmuster und erkunden Sie deren Anwendbarkeit für Ihr spezifisches Thema oder Problem. Ermutigen Sie die Teilnehmer, Ideen und Perspektiven zu teilen, wie die identifizierten Muster in Ihrem Kontext angewendet werden könnten. Diskutieren Sie die Stärken, Schwächen und potenziellen Herausforderungen der einzelnen Geschäftsmodellmuster und identifizieren Sie mögliche Synergien oder Kombinationen.

Ideengenerierung und Bewertung: Verwenden Sie die Geschäftsmodellmuster als Inspirationsquelle für die Generierung neuer Ideen oder die Weiterentwicklung bestehender Ansätze. Bewerten Sie die generierten Ideen anhand ihrer Eignung, Umsetzbarkeit und potenziellen Auswirkungen auf Ihr Geschäft oder Projekt. Identifizieren Sie vielversprechende Ansätze und entwickeln Sie konkrete Maßnahmenpläne oder Prototypen für deren Umsetzung.

SCAMPER-Methode

- 🕒 45-60 Minuten
- 👥 3-6 Personen
- ✂️ Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer

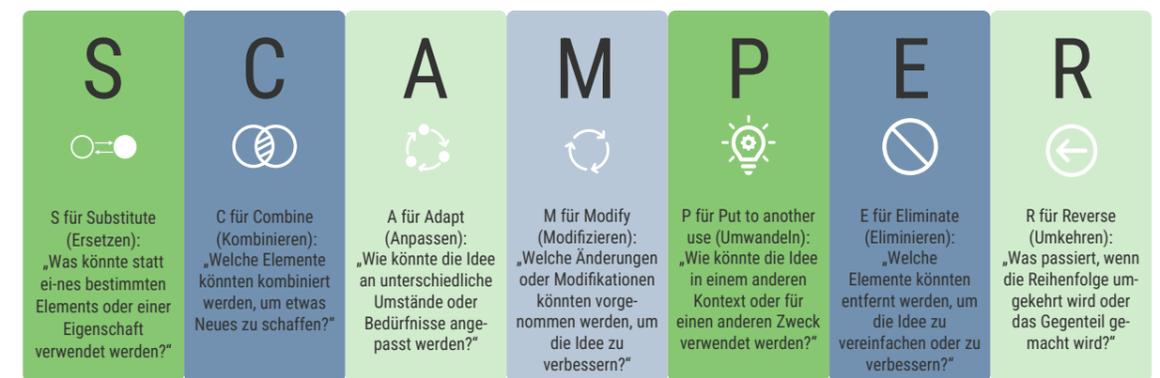


Abbildung 32: SCAMPER-Methode

Die SCAMPER-Methode ist eine strukturierte Herangehensweise, um kreative Ideen zu generieren oder bestehende Ideen zu verbessern, indem sie sieben verschiedene Denkrichtungen oder -ansätze nutzt. Jeder Buchstabe in „SCAMPER“ steht für eine spezifische Frage oder eine Art von Veränderung, die angewendet werden kann, um ein Konzept zu überdenken und zu erweitern. Der Name SCAMPER steht für Substitute (Ersetzen), Combine (Kombinieren), Adapt (Anpassen), Modify (Modifizieren), Put to another use (Umwandeln), Eliminate (Eliminieren) und Reverse (Umkehren) (vgl. Abbildung 32).

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Thema oder das Problem, das mit der SCAMPER-Methode betrachtet werden soll. Stellen Sie sicher, dass das Thema klar und präzise formuliert ist.

Anwendung der SCAMPER-Fragen: Beginnen Sie mit dem ersten Buchstaben von SCAMPER, „S“ für Substitute (Ersetzen). Stellen Sie die Frage: „Was könnte anstelle von [einem bestimmten Element oder einer bestimmten Eigenschaft] verwendet werden?“ Fahren Sie mit jedem Buchstaben von CAMPER fort, indem Sie ähnliche Fragen stellen und alternative Perspektiven auf das Thema oder die Idee betrachten.

Ideen generieren und bewerten: Notieren Sie alle Ideen, die während der Anwendung der SCAMPER-Fragen entstehen. Bewerten Sie die generierten Ideen anhand ihrer Eignung, Umsetzbarkeit und potenziellen Auswirkungen auf Ihr Thema oder Problem.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

Provokationstechnik (Laterales Denken)

🕒 1-2 Stunden
 👥 3-5 Personen
 ✂️ Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer



Abbildung 33: Provokationstechnik / Laterales Denken

Laterales Denken bezieht sich auf die Fähigkeit, Probleme auf unkonventionelle Weise zu betrachten und neue Perspektiven zu finden, indem übliche Denkmuster und -grenzen herausgefordert werden. Provokationstechnik ist dabei eine Kreativitätsmethode, die absichtlich provokative und oft absurde Aussagen oder Fragen nutzt, um den Denkprozess anzuregen und festgefahrene Muster zu lösen (vgl. Abbildung 33).

Anleitung:

Problemformulierung: Definieren Sie das Problem, das Sie lösen möchten.
Provokation erzeugen: Erstellen Sie provokative Aussagen, die scheinbar keinen direkten Bezug zur Lösung des Problems haben oder absichtlich gegen die Norm verstoßen.

Methoden zur Provokationserzeugung:

Flucht: Nehmen Sie etwas weg, das als selbstverständlich angesehen wird.
Umkehrung: Kehren Sie bestehende Annahmen ins Gegenteil um.
Verzerrung: Ändern Sie etwas in Bezug auf Richtung, Reihenfolge oder Rangordnung.
Übertreibung: Übertreiben Sie eine Eigenschaft oder Situation.
Wunschdenken: Schaffen Sie absurde oder unmögliche Szenarien.

Diskutieren Sie die provokativen Aussagen im Team. Ziel ist es, neue Denkansätze zu finden.
 Fragen, die helfen können:

- Welche Vorteile könnte dieses absurde Szenario haben?
- Welche Elemente können aus dieser Idee übernommen werden?

Generierung von Ideen: Sammeln Sie Ideen, die aus der Diskussion der Provokationen entstehen.

Reflexion und Bewertung: Bewerten Sie die generierten Ideen anhand ihrer Eignung, Umsetzbarkeit und potenziellen Auswirkungen auf das Problem.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

Kopfstand-Methode

🕒 30-60 Minuten
 👥 3-10 Personen
 ✂️ Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer

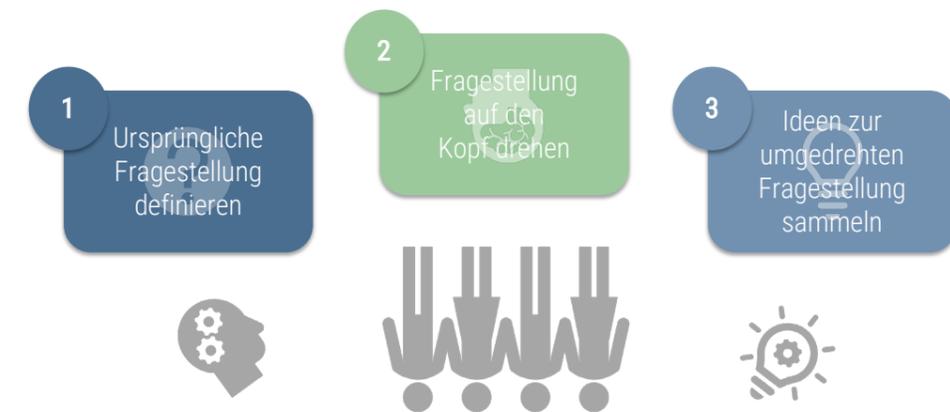


Abbildung 34: Kopfstandmethode

Die Kopfstandmethode ist eine kreative Denktechnik, um Probleme aus einer anderen Perspektive zu betrachten und neue Lösungsansätze zu entwickeln. Anstatt Lösungen für das eigentliche Problem zu finden, wird gefragt: Wie kann das Problem noch größer oder schlimmer gemacht werden? Durch diese Umkehrung wird der Blickwinkel verändert und oft entstehen dadurch innovative Ideen, die später wieder in die ursprüngliche Problemstellung übertragen werden (vgl. Abbildung 34).

Anleitung (Bsp.: Verbesserung des Kundenservices):

Definition des Problems: Das Unternehmen stellt fest, dass die Kundenzufriedenheit niedrig ist und möchte Lösungen finden, um den Kundenservice zu verbessern. Formulieren Sie die zentrale Fragestellung oder das Problem, das gelöst werden soll: Wie können wir unseren Kundenservice verbessern?

Umkehrung der Problemstellung: Drehen Sie die Fragestellung um: Wie können wir den Kundenservice verschlechtern?

Brainstorming zur umgekehrten Frage: Lassen Sie die Teilnehmer Ideen sammeln, wie man das Problem verschärfen könnte: Kunden am Telefon lange warten lassen, Beschwerden ignorieren, Kunden keine Rückmeldungen auf Anfragen geben,

Übertragung der Erkenntnisse: Gehen Sie die gesammelten Punkte durch und überlegen Sie, was die Umkehrschluss-Folgerungen sind: Schnelle Erreichbarkeit durch geschultes Personal und den Einsatz von Chatbots, Etablierung klarer Prozesse zur Annahme und Bearbeitung von Beschwerden und Beantwortung von Kundenanfragen innerhalb eines festgelegten Zeitraums.

Umsetzbare Ideen entwickeln: Wandeln Sie die positiven Ansätze in konkrete Handlungsschritte um. Dokumentieren Sie die Ergebnisse und besprechen Sie, welche Maßnahmen am effektivsten umgesetzt werden können: Einführen eines 24/7-Kundensupports, Entwicklung eines Ticket-Systems für Beschwerden, etc.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

Osborn-Checkliste

- 🕒 45-60 Minuten
- 👥 1-8 Personen
- ✂️ Flipchart/Pinnwände, Moderationskoffer, Osborn-Checkliste

Anders verwenden

Wie könnte meine Idee (wo)anders eingesetzt werden?

Anpassen

Was ähnelt meiner Idee? Was könnte übernommen werden?

Ändern

Welche Aspekte/Merkmale von meiner Idee können verändert werden?

Vergrößern / Verkleinern

Kann ich meine Idee größer/ kleiner denken?

Ersetzen

Was kann ich an meiner Idee ersetzen/austauschen?

Umstellen

Kann ich Elemente meiner Idee austauschen, die Reihenfolge ändern oder Ursache-Wirkung umdrehen?

Umkehren

Wie sieht das Gegenteil meiner Idee aus?

Kombinieren

Kann ich meine Idee mit anderen Ideen verbinden? Kann meine Idee ein Teil von etwas Größerem sein? Kann ich meine Idee in kleinere Teile aufspalten?

Abbildung 35: Osborn-Checkliste

Die Osborn-Checkliste besteht aus einer Reihe von Fragen, die dazu dienen, das Denken zu stimulieren und neue Ideen zu generieren. Diese Fragen zielen darauf ab, verschiedene Aspekte eines Problems zu beleuchten, Hindernisse zu identifizieren und neue Wege zur Lösung zu finden. Die Osborn-Checkliste kann sowohl allein als auch in Gruppen verwendet werden, um das kreative Potenzial zu entfalten und innovative Lösungen zu entwickeln (vgl. Abbildung 35).

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Problem oder die Herausforderung, zu der Ideen generiert werden sollen. Stellen Sie sicher, dass das Problem klar und präzise formuliert ist. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer mit der Osborn-Checkliste vertraut sind und verstehen, wie sie angewendet wird.

Anwendung der Osborn-Checkliste: Lesen Sie jede Frage oder Anregung in der Osborn-Checkliste sorgfältig durch und reflektieren Sie darüber, wie sie auf das spezifische Problem oder die Herausforderung angewendet werden könnte. Ermutigen Sie die Teilnehmer, Ideen zu generieren und Lösungsansätze zu entwickeln, indem sie auf die Fragen in der Checkliste reagieren. Verwenden Sie Techniken wie Brainstorming oder Mind Mapping, um die Ideen sichtbar und für alle Teilnehmer zugänglich zu machen.

Ideen sammeln: Halten Sie alle Ideen, die sich aus der Anwendung der Osborn-Checkliste ergeben, in der geäußerten Form fest. Achten Sie darauf, dass alle Ideen ungefiltert und wertfrei erfasst werden.

Bewertung und Weiterentwicklung: Nach Abschluss der Ideengenerierung können die gesammelten Ideen bewertet und weiterentwickelt werden. Identifizieren Sie vielversprechende Ideen und entwickeln Sie konkrete Maßnahmenpläne oder Prototypen für deren Umsetzung.

Die Top 10 der geläufigsten Innovations-Methoden

Walt-Disney-Methode

- 🕒 45-60 Minuten
- 👥 3-9 Personen
- ✂️ Papier, Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer

Der Träumer



Was wäre schön?
Wie sieht die ideale Situation aus?
Was ist mein Traum?

Seien Sie enthusiastisch,
spinnen Sie rum,
Denken Sie in Visionen ...

Der Kritiker



Wo liegen Schwächen?
Was sind Risiken?
Was kann verbessert werden?
Was fehlt?

Seien Sie kritisch, skeptisch.
Bewerten und suchen Sie Fehler

Der Realist



Was braucht es zur Umsetzung?
Welche Grundlagen sind bereits vorhanden?
Welche Informationen fehlen noch?

Finden Sie Lösungen.
Verhandeln Sie Entscheidungen.
Planen Sie die Umsetzung.

Abbildung 36: Walt-Disney-Methode

Die Walt-Disney-Methode (vgl. Abbildung 36) basiert auf drei verschiedenen Denkrollen, die jeweils unterschiedliche Aspekte einer Idee betrachten:

Der Träumer: Spekuliert frei und kreativ über die Idee, ohne Kritik, um neue Möglichkeiten zu erkunden.

Der Kritiker: Hinterfragt die Idee kritisch, um Schwächen, Risiken und Verbesserungsmöglichkeiten aufzudecken.

Der Realist: Analysiert pragmatisch die Umsetzbarkeit, Ressourcen und Machbarkeit der Idee.

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Thema oder die Idee, die mit der Walt-Disney-Methode betrachtet werden soll. Stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer mit dem Thema vertraut sind.

Rollenspiel: Weisen Sie den Teilnehmern nacheinander die Rollen des Träumers, des Realisten und des Kritikers zu.

Diskussion und Reflexion: Beginnen Sie mit der Rolle des Träumers und ermutigen Sie die Teilnehmer, frei über die Idee zu spekulieren und kreative Möglichkeiten zu erkunden. Wiederholen Sie dies für die weiteren Rollen. Identifizieren Sie Verbesserungsmöglichkeiten und alternative Ansätze.

Zusammenführung der Perspektiven: Fassen Sie die Erkenntnisse aus jeder Rolle zusammen und betrachten Sie die Idee aus einer ganzheitlichen Perspektive. Identifizieren Sie Stärken, Schwächen und Verbesserungsmöglichkeiten der Idee und entwickeln Sie konkrete Maßnahmenpläne oder Handlungsschritte.

Morphologischer Kasten

🕒 **1-2 Stunden**
 👥 **2-8 Personen**
 ✂️ **Flipcharts/Pinnwände, Moderationskoffer, Papier**

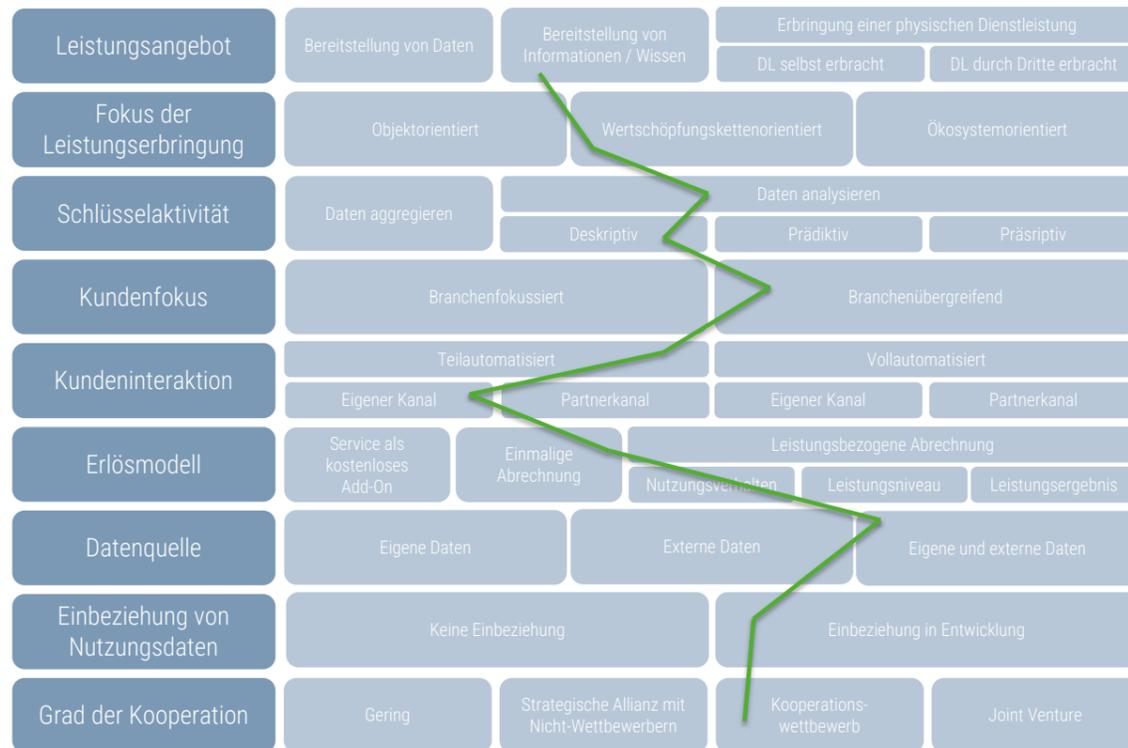


Abbildung 37: Morphologischer Kasten für Geschäftsmodelle industrieller Smart Services
 Quelle: <https://smart-farming-welt.de/das-projekt/vorgehensweise/geschaeftsmodellentwicklung/>

Der morphologische Kasten ist eine strukturierte Methode zur systematischen Generierung und Kombination von Lösungsmöglichkeiten für komplexe Probleme oder zur Entwicklung neuer Produkte. Dabei werden verschiedene Varianten oder Parameter eines Systems in einem Raster angeordnet, um mögliche Kombinationen zu identifizieren. Abbildung 37 zeigt einen entwickelten Ordnungsrahmen für Geschäftsmodelle industrieller Smart Services. Der Rahmen basiert auf zentralen Merkmalen wie dem Leistungsangebot, dem Fokus der Leistungserbringung und den Schlüsselaktivitäten. Der morphologische Kasten bietet eine systematische Kategorisierung, die unterschiedliche Ausprägungen und Merkmale dieser Geschäftsmodelle strukturiert darstellt und somit eine differenzierte Analyse und Gestaltung ermöglicht.

Anleitung:

Vorbereitung: Definieren Sie das Problem oder das Thema, das mit dem morphologischen Kasten untersucht werden soll. Stellen Sie sicher, dass das Problem klar und präzise formuliert ist. Identifizieren Sie die relevanten Komponenten oder Parameter des Systems, die in den morphologischen Kasten einbezogen werden sollen.

Erstellen des Rasters: Erstellen Sie ein Raster oder eine Tabelle mit Zeilen und Spalten, um die verschiedenen Varianten oder Optionen für jede Komponente des Systems aufzulisten. Jede Zeile des Rasters entspricht einer Komponente des Systems, und jede Spalte entspricht einer möglichen Variante oder Option dieser Komponente.

Generierung von Optionen: Brainstormen Sie oder recherchieren Sie, um eine Vielzahl von Optionen oder Varianten für jede Komponente des Systems zu identifizieren. Notieren Sie jede Option oder Variante in der entsprechenden Zeile des Rasters.

Kombination von Optionen: Kombinieren Sie die verschiedenen Optionen oder Varianten für jede Komponente des Systems, um mögliche Kombinationen zu identifizieren. Betrachten Sie jede mögliche Kombination als potenzielle Lösung für das Problem oder als Grundlage für die Entwicklung neuer Produkte oder Konzepte.

Bewertung und Auswahl: Bewerten Sie die identifizierten Kombinationen anhand ihrer Eignung, Umsetzbarkeit und potenziellen Auswirkungen auf das Problem oder Thema. Wählen Sie die vielversprechendsten Kombinationen aus und entwickeln Sie konkrete Maßnahmenpläne oder Prototypen für deren Umsetzung.

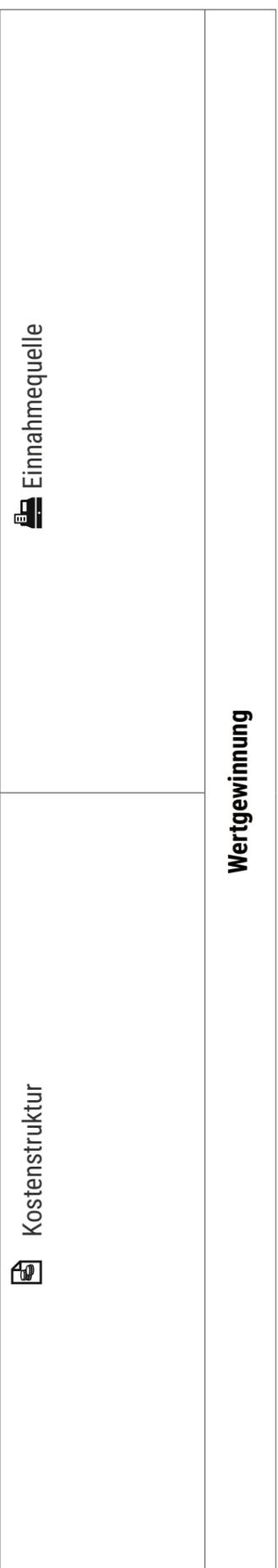


Abbildung 39: Business Model Canvas Vorlage

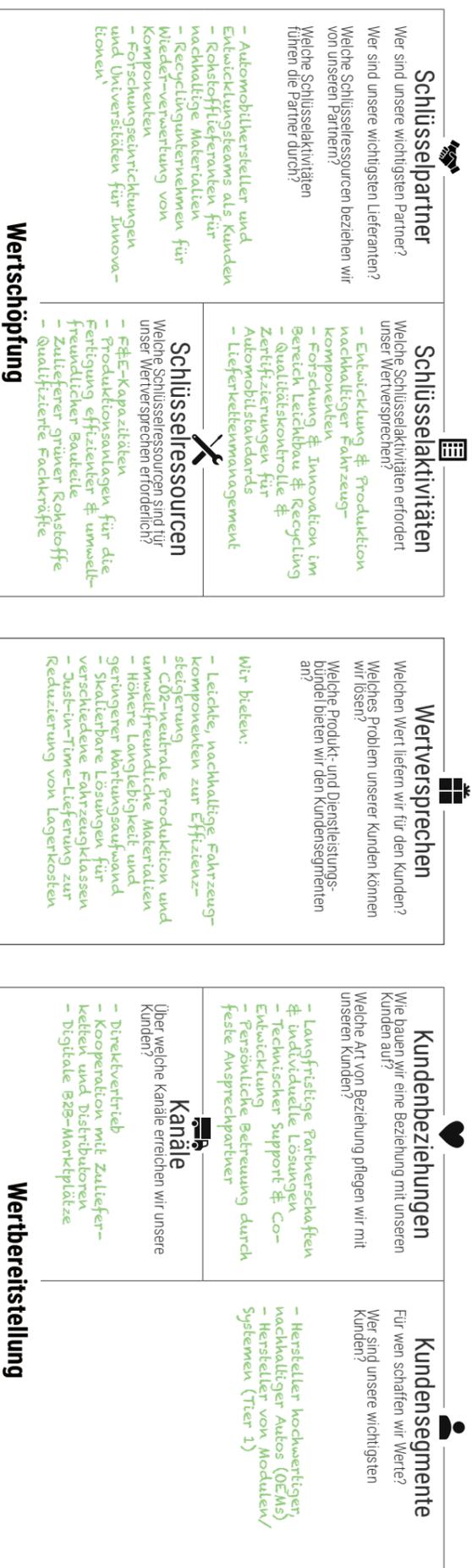
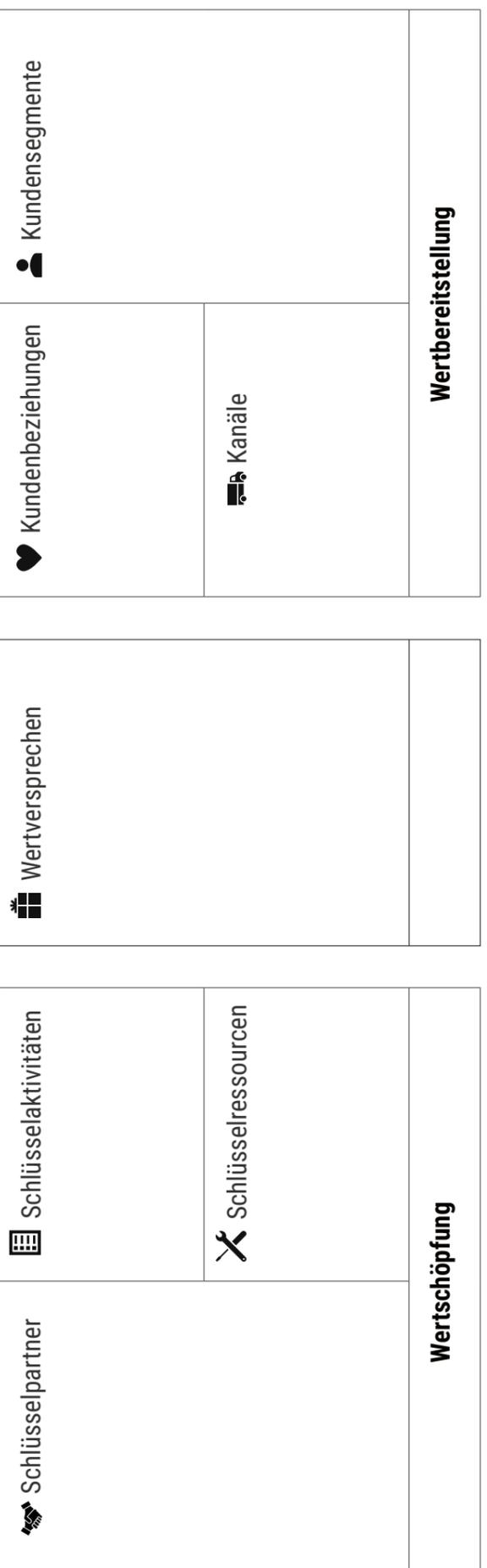


Abbildung 38: Business Model Canvas am Beispiel eines Automobilzulieferers

Abbildung 40: Ideensteckbrief (siehe S. 54)

Titel & Kurzbeschreibung der Innovationsidee:													
BMC-Element: <input type="checkbox"/> Schlüsselpartner <input type="checkbox"/> Schlüsselaktivität <input type="checkbox"/> Schlüsselressourcen <input type="checkbox"/> Wertversprechen <input type="checkbox"/> Kundenbeziehungen <input type="checkbox"/> Kanäle <input type="checkbox"/> Kundensegmente <input type="checkbox"/> Kostenstruktur <input type="checkbox"/> Einnahmestruktur <small>K = Kritisches BMC-Element E = von Änderung betroffene BMC-Elemente</small>		Radikalität der Änderung: <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Wesentlich <input type="checkbox"/> Moderat <input type="checkbox"/> Inkrementell	Nutzen & Erfolgspotenzial: Wer profitiert (Unternehmen, Kunden) von der Innovation? Wie sicher und schnell tritt der erhoffte Nutzen ein (Antizipierbarkeit)?		Zeitlicher Rahmen: Wie viel Zeit würde eine Umsetzung in Anspruch nehmen? Welche Faktoren könnten beschleunigend / hemmend wirken?	Risiken & Hemmnisse: Welche Risiken sind mit der Umsetzung verbunden und wie können sie minimiert werden? Welche Herausforderungen müssen überwunden werden, um die Idee umzusetzen?		Erforderliche Ressourcen: Welche Ressourcen (finanziell, personell, technisch usw.) werden benötigt, um die Idee umzusetzen?	Erforderliche Partner: Gibt es potenzielle Partnerschaften oder Kooperationsmöglichkeiten, die die Umsetzung unterstützen könnten? Welche unternehmensinterne Parteien sind einzubeziehen?		Aufwand: Wie aufwendig ist die Realisierung? Ist eine Ideenumsetzung komplex?	Nächste Schritte: Wie kann die Realisierung der Idee vorangetrieben werden? Wie könnte die Idee kommuniziert und vermarktet werden, um Unterstützung zu gewinnen und ggf. die Akzeptanz zu fördern?	

Titel & Kurzbeschreibung der Innovationsidee:										
BMC-Element: <input type="checkbox"/> Schlüsselpartner <input type="checkbox"/> Schlüsselaktivität <input type="checkbox"/> Schlüsselressourcen <input type="checkbox"/> Wertversprechen <input type="checkbox"/> Kundenbeziehungen <input type="checkbox"/> Kanäle <input type="checkbox"/> Kundensegmente <input type="checkbox"/> Kostenstruktur <input type="checkbox"/> Einnahmestruktur <small>K = Kritisches BMC-Element E = von Änderung betroffene BMC-Elemente</small>		Radikalität der Änderung: <input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Wesentlich <input type="checkbox"/> Moderat <input type="checkbox"/> Inkrementell	Zeitlicher Rahmen: 	Erforderliche Ressourcen: 	Aufwand: 	Nutzen & Erfolgspotenzial: Nutzen & Erfolgspotenzial: Risiken & Hemmnisse:	Erforderliche Partner: 	Risiken & Hemmnisse: 	Erforderliche Partner: 	Nächste Schritte: 

Abbildung 41: Ideensteckbrief Vorlage

Literaturverzeichnis

Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A. & Sucky, E. (2019). Geschäftsmodelle in der digitalen Welt. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22129-4>

Becker, W.; Ulrich, P.; Stradtman, M. (2018). Geschäftsmodellinnovationen als Wettbewerbsvorteil mittelständischer Unternehmen. Springer Gabler.

BMW. (2018). Maschinenbauer erobert 3D-Druckressourcen-Handel So entwickelt man neue digitale Geschäftsmodelle. Online verfügbar unter: <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Unternehmerfragen/Standardartikel/Themenbeitr%C3%A4ge/wie-kann-ich-neue-geschaeftsfelder-aufbauen-maschinenbauer-erobert-3d-druckressourcen.html> [Zugriff am 05.06.2024]

Buchkremer S. (2023). Strategische Geschäftsmodellerweiterungen eines mittelständischen Automobilzulieferers – Motivation und Herausforderungen. Vortrag auf dem KMUp, Gummersbach. Online verfügbar unter: https://trendauto2030plus.de/wp-content/uploads/2023/11/Mubea_231115_KMU-trifft-Mittelstand_VOe.pdf

Collins, J. C. and Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, pp. 65-77.

Fraunhofer IEM. (2024). Digitalisierung von Geschäftsmodellen – Pay-per-Use-Geschäftsmodell für gewerbliche Geschirrspülmaschinen. Online verfügbar unter: <https://www.iem.fraunhofer.de/de/referenzen/pay-per-use-geschaeftsmodell-gewerbliche-geschirrspuelmaschinen.html> [Zugriff am 05.06.2024]

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

Haag, C., Bulliqi, D. (2022). Development of a Framework for Auditing the Transformability of Companies. ISPIM Connects Athens 2022, pp. 1-12.

Haag, C., Wobbe, T.M. (2023). Entrepreneurial Dynamic Capabilities Along the Value Chain: Evaluation of Case Studies. In: Schallmo, D., Pätzmann, J., Clauß, T. (eds) Entrepreneurship in the Digital Era. Management for Professionals. Springer, Cham. Online verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-031-43188-3_4

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School.

Kodak (2017). Going Hollywood: How Lego stays relevant in a digital age. CNBC interview conducted by Erin Barry.

Kundisch, D. & John T. (2019). Geschäftsmodell-Modellierungssprache/Business Model Modeling Language. In Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/316527623_Geschäftsmodell-ModellierungsspracheBusiness_Model_Modeling_Language

researchgate.net/publication/316527623_Geschäftsmodell-ModellierungsspracheBusiness_Model_Modeling_Language

Johnny D. (2017). 'How Lego clicked: the super brand that reinvented itself'. Online verfügbar unter: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2017/jun/04/how-lego-clicked-the-super-brand-that-reinvented-itself> [Zugriff am 10.05.2024]

Miele. (2024). Daten & Fakten. Online verfügbar unter: <https://www.miele.de/de/m/daten-und-fakten-323.htm> [Zugriff am 15.10.2024]

Mubea. (2024). Mubea / Unternehmen / Wer wir sind. Online verfügbar unter: <https://www.mubea.com/de/wer-wir-sind> [Zugriff am 10.09.2024]

Nonaka, I., Hirose, A., Takeda, Y. (2016). 'MESO'-FOUNDATIONS OF DYNAMIC CAPABILITIES: TEAM-LEVEL SYNTHESIS AND DISTRIBUTED LEADERSHIP AS THE SOURCE OF DYNAMIC CREATIVITY. Global Strategy Journal 6(3), 168-182.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. (Wiley)-VCH.

Sebastian, I. M., Moloney, K. G., Ross, J. W., Fonstad, N., Beath, C. and Mocker, M. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, vol. 16, pp. 197-198.

Statista Research Department. (2024). Statistiken zu HP Inc. Online verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/744/hewlett-packard/#topicOverview> [Zugriff am 13.10.2024]

Teece, D. J. (2007). 'Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, pp. 1319-1350.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

The Economist. (2012). The last Kodak moment?. Online verfügbar unter: <https://www.economist.com/business/2012/01/14/the-last-kodak-moment> [Zugriff am 13.04.2023]

The LEGO Group (2022). The LEGO Brand. Online verfügbar unter: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-brand> [Zugriff am 4.10.2023]

The LEGO Group (2023). The LEGO Group Annual Report 2022. Online verfügbar unter: https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt70ef2efdd8d21dc7/LEGO_Annual_Report2022_Final_WEB.pdf [Zugriff am 4.10.2023]

Tighe D. (2022). Worldwide revenue of major toy companies in 2021. Online verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/241241/revenue-of-major-toy-companies-worldwide/> [Zugriff am 19.04.2023]

Wirtz, B. (2010). Business Model Management – Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler Verlag.

Wirtz, B. W. & Thomas, M.-J. (2014). Design und Entwicklung der Business Model-Innovation. In D. R. Schallmo (Hrsg.), Kompendium Geschäftsmodell-Innovation (S. 31–49). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04459-6_2

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Bildnachweise

Titelseite: Pixabay - muhammadnoorridho
S.15: Unsplash - Mario Gogh
S.18: Unsplash - Christopher Ott
S.24-25: Unsplash - Homa Appliances
S.27: Unsplash - Samson
S.32-33: Unsplash - Xavi Cabrera
S.40: Pixabay - A_Different_Perspective
S.44: Unsplash - engin akyurt
S.49 : Pixabay - n.a.
S.59: Unsplash - Semeon Hrozian

Layout und Satz



Rafael Rabe
Technik- und Innovationskommunikation, M.Sc.
rafael.rabe@th-koeln.de

Rechtliche Hinweise

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung oder Bearbeitung der Inhalte, auch auszugsweise, ist ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Autors nicht gestattet, es sei denn, es handelt sich um eine Nutzung im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen. Für die Verwendung von in dieser Publikation enthaltenem Material, das von Dritten stammt und möglicherweise gesondert lizenziert ist, ist eine separate Genehmigung der jeweiligen Rechteinhaber erforderlich. Für die Verwendung von urheberrechtlich geschütztem Material, das in dieser Publikation enthalten ist und nicht durch diese Lizenz abgedeckt ist, müssen die Rechteinhaber direkt kontaktiert werden, um die Erlaubnis zur Weiterverwendung einzuholen. Der Autor übernimmt keine Haftung für Schäden, die aus der Nutzung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen resultieren.

Kontakt

Transformationsnetzwerk TrendAuto2030plus
info@trendauto2030.de
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln



trendauto2030plus.de

Impressum

TH Köln
Claudiusstr. 1
50678 Köln
Postanschrift
Gustav-Heinemann-Ufer 54
50968 Köln

T: + 49 221-8275-0
F: + 49 221-8275-3131
E: poststelle@th-koeln.de

Die TH Köln (Technische Hochschule Köln) ist eine Körperschaft des Öffentlichen Rechts. Sie wird durch die Präsidentin Prof. Dr. Sylvia Heuchemer gesetzlich vertreten.

Zuständige Aufsichtsbehörde:
Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen
Völklinger Str. 49
40221 Düsseldorf
T: +49 211-896-04
F: +49 211-896-4555
<http://www.wissenschaft.nrw.de/>
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gem. § 27a Umsatzsteuergesetz:
DE 122653679



TrendAuto
2030plus