

SYSTEMATISCHE GESTALTUNG VON GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN: METHODENSTECKBRIEFE

Stand: 12. Mai 2021

5. UMSETZUNG

Markteinführung
planen und umsetzen

4. BEWERTUNG & TEST

Geschäftsmodellideen
bewerten und testen



3. AUSGESTALTUNG

Geschäftsmodellideen
konkretisieren

1. BEDARFSANALYSE

Ziele setzen und
Überblick verschaffen

2. IDEENENTWICKLUNG

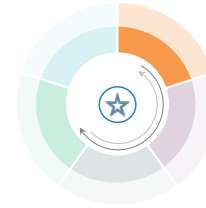
Geschäftsmodellideen
generieren

DESIGN CHALLENGE

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person



Kurzbeschreibung

Die Design Challenge ist sowohl ein Teilgebiet als auch ein Vorgehensschritt innerhalb des Design Thinking (Schallmo, 2017).



Zielsetzung

Die Design Challenge zielt in einem 1. Teilziel darauf ab, Themenfelder zu analysieren, um wiederum die Design Challenge an sich zu formulieren. Ziel ist als erstes die Erstellung eines Projektplans mit z.B. Terminen, Kosten und Ergebnissen in einem ersten Schritt. Danach folgt in einem aufbauenden 2. Teilziel die Design Challenge zu verstehen mittels Beobachtung von Nutzern (Usern), Tests von bestehenden Lösungen, Befragung von Experten sowie Erhebung weiterer Informationen (Schallmo, 2017).

In diesem Workshop wird das 2. Teilziel behandelt.

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen

Tipps und Tricks

Design Challenge-Schablone für 2. Teilziel:

Wie schaffen wir es, (Themenfeld, das behandelt werden soll), für (Nutzergruppe, die für die Hauptfrage relevant ist) unter Berücksichtigung von (Nebenbedingungen) zu verbessern?

DESIGN CHALLENGE

Schwierigkeit

Aufwand

Eignung Online

Prozessphase(n) ▪ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ▪ Mindestens 1 Person



Vorgehen

Design Challenge-Schablone für 2. Teilziel:

Wie schaffen wir es, **(Themenfeld, das behandelt werden soll)**, für **(Nutzergruppe, die für die Hauptfrage relevant ist)** unter Berücksichtigung von **(Nebenbedingungen)** zu verbessern?

- **Themenfeld?**
 - z.B. das Einkaufserlebnis im Supermarkt
- **(Teil-)Nutzergruppe?**
 - z.B. ältere Menschen
- **Ziel (Wünsche/Beschwerden)?**
 - z.B. bequemes Einkaufen,
 - z.B. keine Hektik; schwere Tragetaschen
- **Nebenbedingungen**
 - ohne die Produkte des Sortiments zu betrachten.

- Zu beachten:
 - Formulierung von Wünschen zu nicht vorhandenen Lösungen
 - Formulierung von Beschwerden zu vorhandenen Lösungen
 - Formulierung von einzuhaltenden Nebenbedingungen

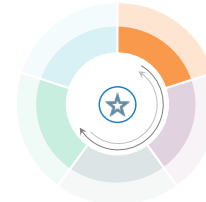
*»Wie schaffen wir es,
das Einkaufserlebnis von
älteren Menschen
in Supermärkten zu verbessern, ohne das
Sortiment zu verändern?«*

DATEN-DATEN-DATEN

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person



Kurzbeschreibung

Für die Entwicklung von Geschäftsmodellen, die auf Daten basieren, ist die frühzeitige Orientierung über mögliche, sinnvolle Daten notwendig. Dabei liegt der Fokus zunächst auf Daten, auf die ein Unternehmen direkten Zugriff hat. Daten aus indirektem Zugriff sind ebenso relevant. Ergänzt werden Überlegungen, welche weiteren Daten notwendig sind, um diese in Kombination nutzenbringend zu verwerten.

(Innovationsnetzwerk Smart Services KMU, 2019)



Zielsetzung

- Grobe Erfassung von Daten, auf deren Basis neue Geschäftsmodelle entstehen können
- Zugriff auf Daten und mögliche Nutzung erkennen
- Über eigene Daten hinaus denken
- Einstellung zum Teilen von Daten feststellen

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

Kompaktes Formular für handschriftliche und digitale Einträge zum Eintragen von

- internen,
- externen sowie
- zu teilenden und nicht teilenden

Daten.

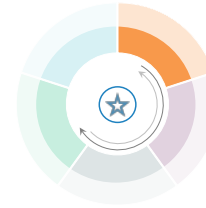
Tipps und Tricks

- Das Formular kann in unterschiedlichen Abstraktionsstufen ausgefüllt werden. So können anfangs nur sehr wenige Datenkategorien genannt werden und im weiteren Entwicklungsprozess eines Geschäftsmodell diese angepasst, ergänzt oder spezifiziert werden.
- Es ist hilfreich, Kollegen aus verschiedenen Bereichen, um ihren Input zu bitten.
- Kunden selbst wissen am Besten, was ihnen nutzt.

DATEN-DATEN-DATEN

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse
Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person



Vorgehen & Beispiele

Interne Daten:

- Wo fallen bei Ihnen Daten in Echtzeit oder in regelmäßigen Intervallen an?
Beispiele: Anzahl Garantiefälle, Reparaturen, Umsatzzahlen, Produktionsstückzahlen, Bewegungsdaten, Energieverbrauch, Formularanfragen
- Welche internen Daten würden Sie gerne in Echtzeit oder regelmäßig erheben können?
Beispiele: Auslastung von Maschinen und Geräten, Mitarbeiteraktivitätszeiten

Externe Daten:

- Welche Daten könnten aus der Nutzung Ihrer Produkte und Dienstleistungen regelmäßig generiert werden, sofern die Kunden dies zulassen?
Beispiele: Betriebsdaten, wie Laufzeit, Belastungen, Ressourcenverbrauch; Nutzungsdaten
- Welche Daten würden Sie einkaufen, wenn das möglich wäre?
Beispiele: Ausfallzahlen vom Wettbewerber, konkreter Kundenbedarf, persönliche Kundendaten
- Welche Partnerschaften wären für Sie interessant, um an Daten zu kommen?
Beispiele: Händler, Endkunden, Wetterdatenanbieter

Daten teilen:

- Welche Daten und Auswertungen wären für Ihre Kunden von Interesse?
Beispiele: Laufzeit, Ressourcenverbrauch,
- Welche Daten und Auswertungen würden Sie selbst in aggregierter Form nicht mit Dritten teilen wollen?
Beispiele: Margen, Umsatz, Marktanteil, Ausfalldaten

Ansatzpunkte für Smart Services
DATEN, DATEN, DATEN

1 INTERNE DATEN

Wo fallen bei Ihren Daten in Echtzeit oder in regelmäßigen Intervallen an?

Welche internen Daten würden Sie gerne in Echtzeit oder regelmäßig erheben können?

2 EXTERNE DATEN

Welche Daten könnten aus der Nutzung Ihrer Produkte und Dienstleistungen regelmäßig generiert werden, sofern die Kunden dies zulassen?

Welche Daten würden Sie einkaufen, wenn das möglich / erhebeschäftig wäre?

Welche Partnerschaften wären für Sie interessant, um an Daten zu kommen?

3 DATEN TEILEN

Welche Daten und Auswertungen wären für Ihre Kunden von besonderem Interesse?

Welche Daten und Auswertungen würden Sie selbst in aggregierter Form nicht mit Dritten teilen wollen?

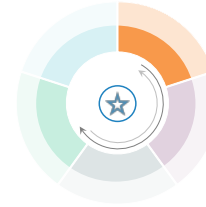
© Fraunhofer IAO, 2019 Version: April 2019 Ansprechpartner: silylie.herrmann@iao.fraunhofer.de, inka.wojtek@iao.fraunhofer.de

PERSONA

Schwierigkeit	■ □ □ □ □
Aufwand	■ ■ □ □ □
Eignung Online	■ ■ ■ ■ □

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

- Eine Persona ist eine fiktive Personenbeschreibung – gleichzeitig ist die Beschreibung aber auch realistisch.
- Die Grundlage für Personas sind Daten und Erkenntnisse über Nutzer der eigenen Leistung.
- Zur Erhebung der Daten gibt es verschiedene Möglichkeiten: Marktrecherchen, Analysieren von Statistiken, Nutzer-Interviews, Durchführen von Umfragen, Weiteres
- Personas werden am besten im Team erstellt.
- Für die Entwicklung echter Empathie helfen Bilder. Auch für das Erinnern an die Persona ist ein Bild hilfreich.



Quelle: pixabay.com, 2021,
Designer: Michal Jarmoluk und Andere

Zielsetzung

Ziel der Nutzerbeschreibung mit Personas ist die Kommunikation (Cooper et al., 2007)

- des Verhaltens der Nutzer,
- der Wünsche und Einstellungen sowie
- der Gründe für das Verhalten und die Denkweise.

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Bild-Collagen digital erstellen oder analog basteln
- Drucker zur Verfügung stellen zum Ausdrucken
- Mit Zetteln an Tafeln oder Flipcharts arbeiten

Tipps und Tricks

- Minimum an Informationen: Name, Alter, Persönlichkeit, Schlüsselsatz, Familienstand/ Wohnsituation, Interessen/Hobbies, Werte/Überzeugungen, Beschäftigung.
- Ergänzungen um spezifische Aspekte je nach Fragestellung, z.B. Jährliches Einkommen
- Auch im B2B müssen Personas charakterisiert werden, schließlich entscheiden über einen Abschluss letztlich Menschen: Was sind deren Motivation und Ziele? Wie kommen diese zustande?
- Next Level: Um die Persona »zum Leben zu erwecken« bietet sich ein sog. Moodchart, eine Art Collage über das Leben der Persona, an.

PERSONA

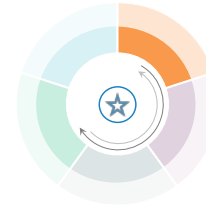
Schwierigkeit

Aufwand

Eignung Online

Prozessphase(n) ▪ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ▪ Mindestens 2 Personen,
Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

Kunden Persona: Wer sind deine Kunden? Was ist deren Hintergrund? Was ist deren Fokus? Wofür sind sie verantwortlich? Wie spielen Berufs- und Privatleben eine Rolle?

Ziele: Was sind die Geschäfts- und Privatziele des Käufers? Welche sozialen, organisatorischen Ziele beeinflussen den Käufer?

Initiativen: Was sind die typischen Aktionen und Maßnahmen deiner Käufer? Welche Projekte sind wichtig?

Kauf-Prozess: Welchem Kauf-Prozess folgen deine Käufer? Wie sieht die Kundenerlebnisreise aus?

Timing: Gibt es saisonale Einflüsse auf das Kaufverhalten? Gibt es saisonale Budget-Planungen?

Käufer-Denken: Welche Wahrnehmung und Ansichten hat dein Käufer?

Kanäle: Welche Kommunikationskanäle nutzen deine Käufer? Welche Quellen nutzen sie?

Kaufgrund: Wie entscheiden deine Käufer? Welche Risiken beeinflussen den Kaufprozess? Wie beeinflussen die Kaufgründe den Kaufprozess? Was sind die unausgesprochenen treibenden oder bremsenden Gründe?

Einflussnehmer, Stakeholder, Käufer-Team: Wer sind die Schlüsselpersonen? Wer beeinflusst intern und extern? Wer entscheidet im Käufer-Team? Welche Rolle hat welche Person im Käufer-Team?

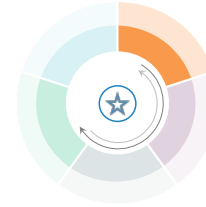
Inhalt und Information: Welche Informationen oder Referenzen braucht der Käufer? Wie nutzen und teilen Käufer Informationen? Welche Inhalte beeinflussen die Kaufentscheidung? Wonach suchen die Käufer? Wie empfangen die Käufer die Informationen?

CUSTOMER JOURNEY

Schwierigkeit ■■■□□□
Aufwand ■■■□□□
Eignung Online ■■■■□

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse

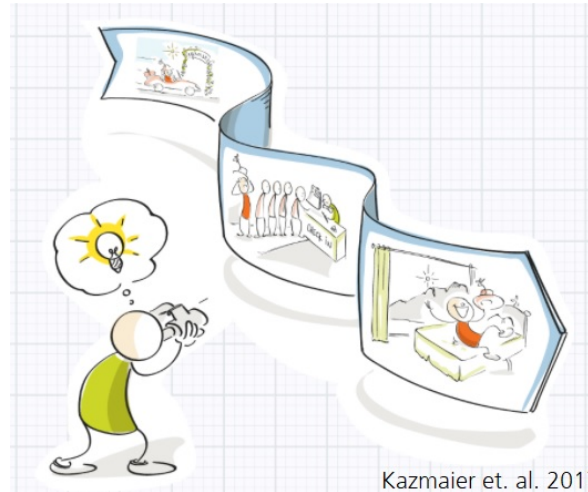
Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Eine Customer Journey-Map stellt eine lebhaft, aber strukturierte Darstellung von Kundenerlebnissen an den relevanten Kundenkontaktpunkten dar:

- Durchlaufen der Alltags- oder Arbeitssituationen aus Kundensicht.
- Strukturierte Darstellung der Kundenerlebnisse vor, während und nach der Leistungserbringung durch Visualisierung der relevanten Kontaktpunkte.



Kazmaier et. al. 2017

Zielsetzung

Customer Journeys erlauben einen tiefgehenden Blick auf das Verhalten und die dahinterliegenden Bedürfnisse und Emotionen eines Kunden. Man lernt die Interaktionen genau zu verstehen und Ressourcen gezielt einzusetzen (Kazmaier et. al., 2017). Sowohl B2B- als auch B2C-Interaktionen sind abbildbar. Daraus abgeleitete (digitale) Geschäftsmodelle können gezielt mit Differenzierungsmerkmalen versehen werden (Kazmaier et. al., 2017).

Ziel der Methode: Erlebnisse und Entscheidungen des Kunden besser nachvollziehen.

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Vorlage auf DIN A3 oder größer ausdrucken und Post-its zum Ausfüllen bereitlegen
- Alternativ PDF-Dokument digital mit Notizen versehen

Tipps und Tricks

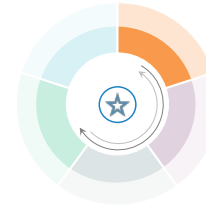
- Mit echten Kundendaten lassen sich realistischere Ergebnisse erzielen. Dabei den Datenschutz beachten (Kazmaier et. al., 2017).

CUSTOMER JOURNEY

Schwierigkeit	■ ■ ■ □ □ □
Aufwand	■ ■ ■ □ □ □
Eignung Online	■ ■ ■ ■ □

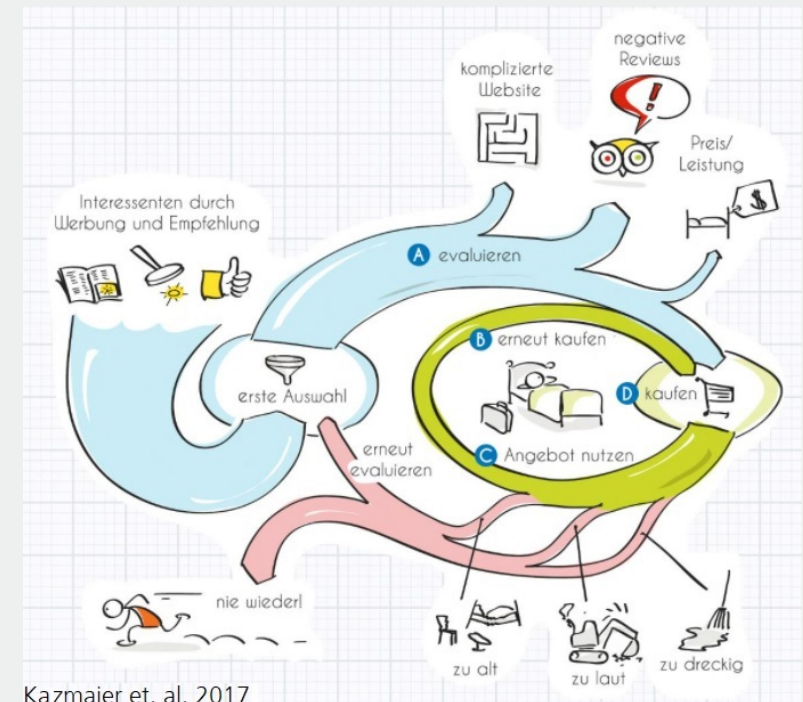
Prozessphase(n) ▪ Bedarfsanalyse

Teilnehmende ▪ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

1. Kunden definieren
2. Storyboard-Schritte überlegen
3. Kanäle je Storyboard-Schritt überlegen
4. Stärken und Schwächen identifizieren
5. Emotionen und Wichtigkeit bewerten
6. To-Dos ableiten
7. Ergebnisse sichtbar machen & regelmäßig wiederholen



Kazmaier et. al. 2017

(blog.yuutel.at, 2021; Kazmeier et.al., 2017, S.3ff.)

JOBS-TO-BE-DONE

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Bedarfsanalyse
■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
■ Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

- Der »Job« ist eine Aufgabe, die ein Kunde erledigen bzw. ein Problem, das ein Kunde lösen möchte. Die Aufgaben und Probleme sind immer in einem bestimmten Kontext zu betrachten.
- Jobs-to-be-done (JTBD) helfen dabei herauszufinden, warum Nutzer bestimmte Entscheidungen für ein Produkt getroffen haben. Die Umstände werden betrachtet aus funktionaler, emotionaler und sozialer Sicht vor der Frage, welches »Job« das Produkt im tiefsten Funktionskern erfüllen soll (Moring et al., 2018).



Zielsetzung

- Der Wert einer Lösung ergibt sich nicht aus einem bestimmten Kunden und seinen Eigenschaften, sondern aus dem Job und dem Job-Kontext!
- Sobald der tiefergehende »Job« erkennbar ist, lässt sich leichter feststellen, wer die eigentlichen Wettbewerber sind und wie eine neue Lösung für das Nutzerproblem aussehen könnte (Moring et al.).
- Der starke Marketing-Fokus dieser Methode eignet sich besonders gut zur Entwicklung neuer Produkt-Service-Systeme (Moring et al., 2018).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Kundenumfragen nutzen
- Handschriftliche oder digitale Notizen

Tipps und Tricks

- Jobs sind lösungsneutral (unterschiedliche Produkte & Services können einen Job erledigen), weshalb bei der Formulierung keine Lösung genannt werden soll.

JOBS-TO-BE-DONE

Schwierigkeit



Aufwand



Eignung Online



Prozessphase(n)

- Bedarfsanalyse
- Ideenentwicklung

Teilnehmende

- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

- Es ist wichtig, die »Jobs-to-be-done« konkret und präzise zu formulieren, am besten (Moring et al., 2018)
 - Aus der Sicht des Kunden,
 - in der Sprache des Kunden.
- Ein »Job« besteht aus (Moring et al., 2018)
 - Objekt, welches einem mindestens einem Bedürfnis zugeordnet werden kann,
 - Kontext, der den Jobkontext an sich umfasst,
 - Aktion, welches in einem erwartbaren Ergebnis münden kann.
- Als Orientierung lässt sich folgende Syntax für Kundenjobs zu verwenden:
 - Bedürfnis: Welche Bedürfnis soll befriedigt werden und wie wird Erfolg gemessen?
 - Kontext: Jobs finden immer in einem bestimmten Kontext statt
 - Erwartetes Ergebnis: Jobs werden ausgeführt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen
- Ein berühmtes Beispiel ist die Job-Identifizierung eines Milchshakes von Fast-Food-Restaurants in den USA:
 - <https://www.youtube.com/watch?v=sfGtw2C95Ms>

VALUE PROPOSITION DESIGN



Schwierigkeit	■ ■ ■ □ □
Aufwand	■ ■ ■ ■ □
Eignung Online	■ ■ □ □ □

- Prozessphase(n)**
- Bedarfsanalyse
 - Ideenentwicklung
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Das Value Proposition Design (VPD) ist eine Methode, um passgenaue Leistungsangebote zu entwickeln und somit die Basis für ein gutes Geschäftsmodell zu legen. Dabei stehen die Kundenbedürfnisse und das Marktverständnis im Fokus, aus denen ein passendes Wertversprechen (auch Nutzenversprechen) erarbeitet wird (Osterwalder et al., 2015; strategyzer.com, 2020).



Zielsetzung

Der »Value Proposition Design«-Ansatz zielt darauf ab, Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen und darauf aufbauend ein passfähiges Nutzenversprechen sowie die dazu notwendigen Leistungsbestandteile zu identifizieren.

Ziel ist es Produkte und Services zu entwickeln, die der Kunde wirklich will (Osterwalder et al., 2015).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Value Proposition Design-Canvas
- Jobs-to-be-done-Methode
- Value Proposition Design Tool by Fraunhofer IAO / IAT

Tipps und Tricks

Für den nachfolgenden Value Proposition (Design)-Canvas (Osterwalder et al., 2015, S.3):

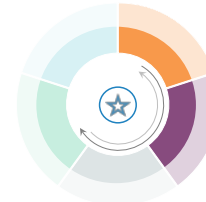
- Kundenprobleme konkret machen
- Kundenorientierte Werte (Values) kreieren
- Kundenmerkmale voraussetzen, beobachten und verifizieren, um Übereinstimmungen bzw. den »Fit« zu finden.

VALUE PROPOSITION DESIGN



Schwierigkeit	■ ■ ■ ■ □
Aufwand	■ ■ ■ ■ □
Eignung Online	■ ■ □ □ □

- Prozessphase(n)**
- Bedarfsanalyse
 - Ideenentwicklung
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

Der VPD-Canvas wird in drei Schritten erstellt:

1. Kundenprofil erstellen:

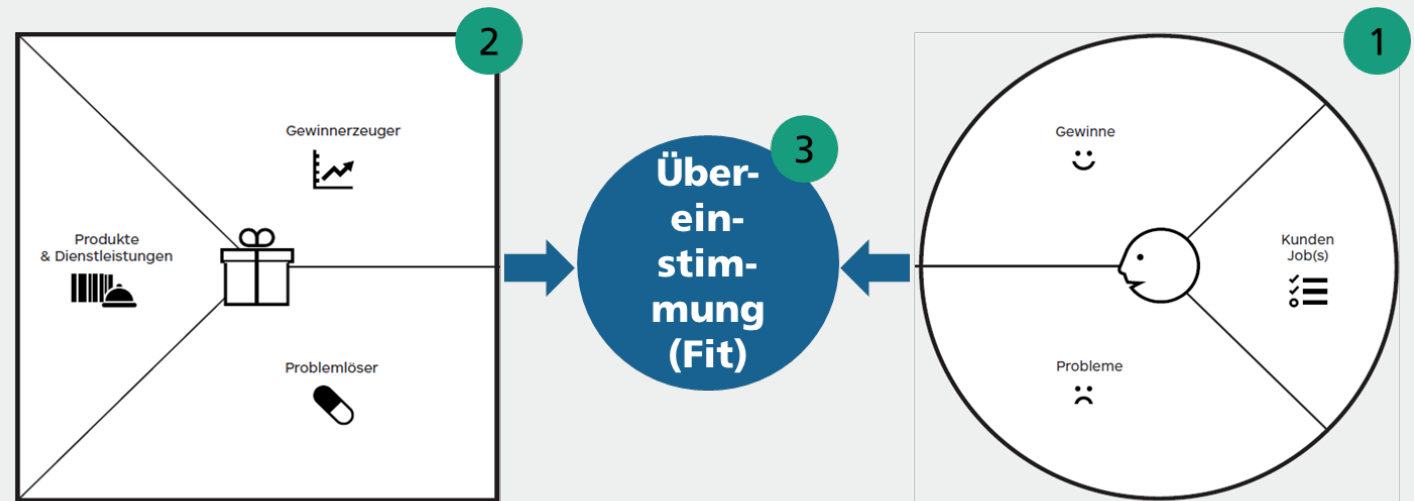
Mit dem Kundenprofil formulieren Sie Ihr Kundenverständnis:
Was sind die relevanten Kundenjobs?
Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden?

2. Value Map gestalten:

Mit der Value-Map beschreiben Sie, wie Sie für diesen Kunden Wert zu schaffen beabsichtigen:
Welche Leistungsbestandteile umfasst die Idee?
Welcher Nutzen wird gestiftet?

3. Übereinstimmung prüfen (Fit):

Sie erreichen Übereinstimmung, wenn das eine auf das andere trifft.



Value Map:

- Welche Leistungsbestandteile umfasst die Idee?
- Welcher Nutzen wird gestiftet?

Kundenprofil:

- Relevante Kundenjobs
- Bedürfnisse und Erwartungen

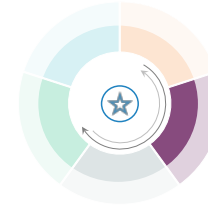
Quelle: In Anlehnung an Osterwalder et al., 2015

KOPFSTANDTECHNIK

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen



Kurzbeschreibung

Die Kopfstandtechnik ist eine Kreativitätstechnik zur Problemlösung bzw. Ideenfindung. Sie basiert auf einer Umkehrung der ursprünglichen Aufgabenstellung um 180 Grad und lernen durch ein negatives Beispiel. Die Kopfstandtechnik wird häufig auch Umkehrtechnik oder Flip-Flop-Technik genannt (Horton, 2014).



Zielsetzung

Ziel ist es viele neue, ungewöhnliche Ideen zu generieren. Da die umgekehrte Aufgabenstellung das Problem von einer anderen Seite beleuchtet, werden etablierte Denkmuster durchbrochen und neue Perspektiven gewonnen (Horton, 2014).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen
- Moderator
- Visualisierungsmöglichkeiten

(Baumann et al., 2021)

Tipps und Tricks

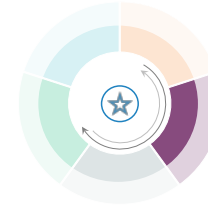
- Die Umkehrungen können unerwartete und nützliche Einsichten in die Problemstellung liefern. Es empfiehlt sich, mehrere Durchläufe für dieselbe Ideenentwicklung einzuplanen.
- Ergebnissicherung je Runde gewährleisten durch (digitale) Notizen und Visualisierungen (Baumann et al., 2021).

KOPFSTANDTECHNIK

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen



Vorgehen

Die Methode läuft in vier Schritten ab (Horton, 2014):

- Die Aufgabenstellung umkehren («auf den Kopf stellen»).
- Lösungen für die umgekehrte Aufgabenstellung finden.
- Diese Lösungen der umgekehrten Aufgabe auf den Kopf stellen.
- Aus den Ergebnissen konkrete Lösungsideen entwickeln.

Beispiel-Aufgabenstellung: Verbesserung eines Joghurts.

1. Umkehrung der Aufgabe (wie verbessern wir unseren Joghurt?):
Wie verschlechtern wir unseren Joghurt?
2. Ideen mit Brainstorming sammeln:
z.B. wir mischen ihm Gift bei.
3. Umkehrung der Ideen:
z.B. wir mischen ihm Vitamine bei.



Abbildung: Horton, 2014

6-3-5

Schwierigkeit

Aufwand

Eignung Online

Prozessphase(n) ▪ Ideenentwicklung

Teilnehmende ▪ 3 bis 6 Personen



Kurzbeschreibung

Die Methode 6-3-5 ist eine Kreativitätstechnik, eine Form des Brainwritings, um neue Ideen, Lösungsvorschläge in der Gruppe zu erarbeiten. Mit 6-3-5 können in kurzer Zeit sehr viele Ideen erarbeitet werden. Der Name 6-3-5 leitet sich ab von 6 Teilnehmenden, 3 eigenen Ideen sowie 5 Weitergaben an nachfolgenden Teilnehmende, die die Ideen der anderen ergänzen (Drews et al., 2010). Die 5 wird kann auch mit 5 Minuten Bearbeitungszeit zusätzlich gleichgesetzt, falls diese Zeit für den Inhalt angemessen ist.



Zielsetzung

Ziel ist es viele neue, ungewöhnliche Ideen in einer Gruppe, in relativ kurzer Zeit zu gewinnen. Es besteht Chancengleichheit zwischen den Teilnehmende.

Geeignet für Problemfelder mit geringer bis mittlerer Komplexität und kann auf ein vorgeschaltetes Brainstorming folgen, um bestimmte oberflächliche Themen und Ideen zu vertiefen (Drews et al., 2010).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen
- Moderator
- Brainstorming-Methode kann vorgeschaltet angewandt werden

Tipps und Tricks

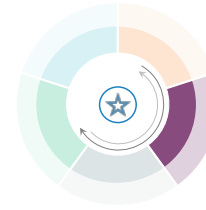
- Grundsätzliches & Zeitliches (Drews et al., 2010):
 - Regeln müssen in der Gruppe bekannt sein
 - Zeitaufwand: Bis zu 108 Ideen in 30 Min. im Falle von 5 Minuten je Runde, mit Vorbereitung aus Auswertung ca. 1 Stunde insgesamt

6-3-5

Schwierigkeit
Aufwand
Eignung Online

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ 3 bis 6 Personen



Vorgehen

Ablauf (Drews et al., 2010; Lindemann, 2009):

1. Problem beschreiben (durch Moderator)
2. Suchfrage definieren & Vorlage austellen
3. Jeder der 6 Teilnehmende trägt in die erste Zeile 3 Ideen in den nächsten z.B. 5 Minuten ein (6x3x6 =108 Ideen)
4. Bögen gleichzeitig nach rechts weitergegeben und 3 neue Ideen, basierend auf den vorhandenen, eintragen
5. Am Ende an Pinnwand aufhängen und gemeinsam diskutieren
6. Beste Lösung auswählen

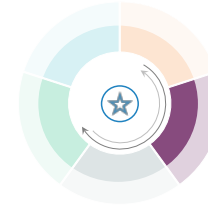
Suchfrage: Mit welchen zusätzlichen Leistungen können wir unsere Türen noch anbieten?				BlattNr. 1
Lösungsvorschläge				Teilnehmer
1	Panzerglas	Elektronisches Schloss	Türfarbe wechselbar	Teilnehmer 1
2	Neuartiger Stahl für das Schloss	Per App steuerbares Schloss	Variable Designs	Teilnehmerin 2
3	Mehrere Verschlussbolzen	Mit implantierten Chips öffnbar	Unterschiedliche Türgriffe	Teilnehmerin 3
4	Garantie für Einbruchschutz	Irisscanner	Variable Glaseinsätze	Teilnehmer 4
5	Privaten Wachschatz	Automatisches Abschließen	Abo-Modell für Designertüren	Teilnehmer 5
6	Hochfahrbare Tür statt aufschwingend	Updates für elektronische Verschlüsselung	Ein-/Ausbau inklusive bei Verkauf	Teilnehmerin 6

MORPHOLOGISCHER KASTEN



Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung
Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Die Methodik des morphologischen Kastens verfolgt den Zweck Lösungsideen einzuordnen, Überblick über Teilfunktionen von Kundenanforderungen, Produkten oder Services sowie diesbezüglich Teillösungsideen sich zu verschaffen (Lindemann, 2009).



www.pixabay.com by drvr

Zielsetzung

- Methode zur Identifikation neuartiger Kombinationen, z.B. zur Findung neuer Produkt- & Servicevariationen oder –varianten auf Basis von Kundenanforderungen
- Finden zahlreicher Neukombinationen sowie Kombinationen von Lösungselementen
- Nutzen von sowohl analytischen als auch kreativen Fähigkeiten
- Vergleichbarkeit von Lösungsalternativen ermöglichen

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen
- Vorlage auf DIN A3 oder größer ausdrucken und grafische Matrix mit Zellen zum Ausfüllen bereitlegen
- Alternativ PDF-Dokument digital mit Notizen versehen

Tipps und Tricks

- Komplizierte Anwendung, daher Überblick mit Matrizen bewahren
- Kann viel Zeit in Anspruch nehmen
- Auf redundante Kombinationen achten
- Erfolg hängt von der Auswahl der Parameter ab, diese stets im Hinterkopf berücksichtigen
- Fachwissen mindestens einer Person im Team von Vorteil

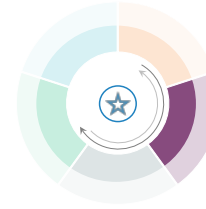
MORPHOLOGISCHER KASTEN



Schwierigkeit ■■■□□
Aufwand ■■■■□
Eignung Online ■■■□□

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

(Lindemann, 2009):

1. **Vorbereitungsarbeit** (Anforderungsanalyse, Kundeninterviews, Rollenspiele)
2. **Beschreibung Problem / Lösungsanforderungen:** Einsatz von »W-Fragen« z.B.
 - Was hat der Kunde für Probleme?
 - Was benötigt der Kunde bzw. welche Anforderungen bestehen?
 - Welche Teilprobleme lassen sich dadurch ermitteln und aufschreiben?
 - Wie lösen wir diese Teilprobleme mittels neutral formulierten Teilfunktionen?
3. **Parameter (= Merkmale bzw. Teilfunktionen) festlegen:**
 - Die wichtigsten Teilprobleme in Form von neutral formulierten Teilfunktionen des Systems in Kopfspalte anordnen
 - Auch alle anderen Teilprobleme in Form von neutral formulierten Teilfunktionen hinschreiben
4. **Ausprägungen für Parameter finden:** Mind. 2 pro Parameter bzw. Teilfunktion
5. **Kombination der Lösungselemente:** Möglichst viele Kombinationen durchspielen
6. **Diskussion der Lösungswege und resultierenden finalen Ergebnisse:** Dabei Anforderungen und Zielkriterien beachten

Beispiel Türbau GmbH: Wie kann eine sichere, komfortabel zu öffnende Tür gestaltet werden?

Parameter	Ausprägungen, Alternativen				
Sicherheit	Verwendung von mehreren Bolzen	Verwendung von hochfestem Stahl	Neue konstruktive Lösung (mehrfach redundant)		
Komfort (beim Abschließen / Aufschließen der Türe)	Per Smartphone-App	Per implantiertem Chip	Klassischer Schlüssel	Per Gestensteuerung	Irisscanner
Design	Variabel	Hochwertig	Sicherheit ausstrahlend	„Leicht“	

Von Interesse

WALT-DISNEY-METHODE

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ideenentwicklung

Teilnehmende ■ Einzel-/Gruppenarbeit
(3-4 Personen)



Kurzbeschreibung

Die Walt-Disney-Methode, auch »Methode der Denkstühle« genannt, ist ein etabliertes Tool aus dem Bereich der Kreativitätstechniken, dessen Name auf den Filmproduzenten Walt Disney zurückgeht. Sie beinhaltet ein Rollenspiel und ist ursprünglich an die 6-Hüte-Methode von Edward de Bono angelehnt. Das Rollenspiel ist sehr sinnvoll in komplexen Kunden- oder Nutzeranwendungen, um den Kern von Kunden- oder Nutzeranforderungen zu erfassen. Diese Methoden gehört zu den sogenannten »Techniken der strukturierten Assoziation« (Zerfaß et al., 2019).



Zielsetzung

Ziel ist es im Rahmen eines Rollenspiels mit einem oder mehreren Personen ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, zu diskutieren und auf kreative Weise Lösungen zu erarbeiten (Zerfaß et al., 2019):

- Rollenspiel zum gezielten Wechsel der eigenen Denkweise und hilft, Konflikte/ Missverständnisse zu reduzieren
- Erleichtert Perspektivwechsel und verstärkt grenzüberschreitendes Denken, fördert die Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen zu verstehen

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen
- Eventuell verkleiden mit Kunden- oder Nutzerkleidung z.B. Handwerkerblauemann, Schutzhelm, Warnweste, etc.

Tipps und Tricks

- Verstärktes »Schubladendenken« durch aktives Rollenspiel. Auch sich wieder davon wieder lösen nach dem Rollenspiel, um Ergebnisse möglichst mit Abstand zu diskutieren
- Insbesondere nichttriviale und nichtlineare Anforderungen erfassen, z.B. sozio-technische, ergonomische Zusammenhänge, etc. (Zerfaß et al., 2019).

WALT-DISNEY-METHODE

Schwierigkeit	■ □ □ □ □
Aufwand	■ ■ □ □ □
Eignung Online	■ ■ □ □ □

Prozessphase(n)	▪ Ideenentwicklung
Teilnehmende	▪ Einzel-/Gruppenarbeit (3-4 Personen)



Vorgehen

1. Teilnehmenden werden Rollen zugewiesen:

- **Der Träumer:**
produziert Ideen/Utopien, stellt Dinge auf den Kopf, hat Visionen, überschreitet Denkgrenzen
- **Der Realist:**
ist ernsthaft/vernünftig, denkt nutzenorientiert, konzentriert sich auf das Wesentliche, probiert Ideen des Träumers aus
- **Der Kritiker:**
durchleuchtet und interpretiert, prüft die Qualität der Vorschläge, beurteilt und bewertet die Ideen

2. (moderierte) Diskussion der drei Rollen

Beispiel Türbau GmbH: Wie kann eine sichere, komfortabel zu öffnende Tür gestaltet werden?

- **Träumer**
 - Wie wäre es, wenn die Tür nach oben fährt, anstatt aufzuschwingen?
 - Eine Türe, die mich erkennt und sich automatisch öffnet sobald ich mich nähere, wäre super!
 - Es wäre klasse, wenn man die Haustüre per Sprachbefehl öffnen könnte.
- **Realist**
 - Wir müssen den Nutzer im Blick behalten! Was sind die wahren Bedürfnisse?
 - Eine Türe per Sprachsteuerung wäre zudem eine hygienische Möglichkeit Türen zu öffnen.
 - Das wichtigste ist, dass wir unseren Kunden ein sicheres Gefühl vermitteln können.
- **Kritiker**
 - Eine sich nach oben öffnende Türe hat zwar sicherheitstechnische Vorteile, hat aber auch große Nachteile durch das hohe Gewicht der Tür, der Aufwand zum Einbau und Wartung sind sehr hoch und ist aus meiner Sicht nicht praktikabel.
 - Die Idee der öffnenden Tür per Sprachbefehl finde ich nicht gut. Wenn eine Stimme gefälscht wird, kann die Tür geöffnet werden.

LEGO® Serious Play®

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ausgestaltung
■ Bewertung & Test

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

LEGO® Serious Play® ist eine Methode zur Visualisierung. Sie stellt als Kreativitätshilfsmittel einen moderierten Prozess dar, der die Vorzüge des Spiels und des Modellierens mit Legosteinen mit den ernsthaften Belangen von Projektmanagement- und Problemlösungsprozessen verbindet (Blair et al., 2019).



Fraunhofer IAO

Zielsetzung

Der Ansatz bezieht neuere neurowissenschaftliche Erkenntnisse mit ein, regt zum interaktiven Experimentieren an und beruht im Wesentlichen auf Fach- und Forschungsgebieten der Sozialwissenschaften und der Erkenntnistheorie (Blair et al., 2019):

- Spielforschung
- Konstruktivismus
- Imaginationstheorie
- Flow-Theorie

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

Lego-Sets und Legosteine

Tipps und Tricks

Je Teilnehmende eine Legofigur als Rolle einnehmen

LEGO® Serious Play®

Schwierigkeit



Aufwand



Eignung Online



Prozessphase(n)

- Ausgestaltung
- Bewertung & Test

Teilnehmende

- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

(Blair et al., 2019):

1. Zieldefinition des Vorhabens festlegen
2. Planung, Vorbereitung und Entwurf des Vorhabens
3. Drehbuch schreiben
4. Drehbuch in Prozessschritte unterteilen
5. Baustufen beim Lego bauen festlegen, um ein LEGO-Modell zu vervollständigen
6. Skills Building – jeder im Team nimmt nach seiner Fachqualifikation oder gespielten Rolle eine Position ein
7. zusätzlich Moderator festlegen
8. Denken mit Händen – einfach anfangen und Ergebnisse protokollieren, am besten durch den Moderator
9. Ergebnisse diskutieren

SAP SCENES

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ausgestaltung
■ Bewertung & Test
Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen,
Gruppe empfohlen



Kurzbeschreibung

Einfache grafische Darstellungen tragen dazu bei, dass Sachverhalte leichter verständlich gemacht werden können. Es müssen keine eigenen Zeichnungen erstellt werden, sondern ein Set von vorgefertigten Figuren, Objekten, Sprechblasen etc. kann für die Darstellung von Szenen eingesetzt werden (<https://experience.sap.com/designservices/resource/scenes>).

Neben Darstellung von Prozessen lassen sich Elemente von Geschäftsmodelle damit visualisieren (Wieskamp, 2019, S.317ff.).



Zielsetzung

- Gestaltung eines neuen Prozesses oder Identifikation von Verbesserungspotenzial bei einem bestehenden Prozess durch Visualisierung
- Gestaltung von Elementen von Geschäftsmodellen durch Visualisierung
- Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses zu einem Geschäftsmodell
- Gemeinsame Erarbeitung eines Geschäftsmodells durch gemeinsame Termine

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- SAP Scenes Material (SAP Scenes, 2021)
- SAP Scenes Vorlagen zum Download:
<https://experience.sap.com/designservices/resource/scenes>

Tipps und Tricks

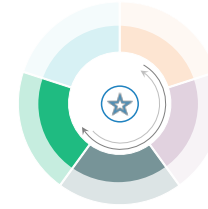
- Für die Erarbeitung empfehlen sich Experten-Workshops unter Beteiligung von internen Bereichen und externen Stakeholdern.
- Die Szenen können ohne Vorgaben in Workshops erarbeitet werden oder sie werden vorbereitet, im Workshop präsentiert und ggf. modifiziert.
- Die Methode ist mehrmals zum gleichen Geschäftsmodell oder Prozess einsetzbar und führt somit zu besseren Ergebnissen.
- Die Verwendung von eigenen Materialien ist auch möglich.

SAP SCENES

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ausgestaltung
■ Bewertung & Test

Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen,
Gruppe empfohlen



Vorgehen

Die Visualisierung eines Geschäftsmodells wird in mehreren Workshops mit Experten erarbeitet. Sie kann beispielhaft in vier Szenen erfolgen (Vorgehen von Fraunhofer IAO am Beispiel eines Dienstleistungs-Ökosystems):

Szene 1 – Design Challenge

Szene 2 – Leistung aus Kundensicht

- Kundengruppen
- Bedarf/Wünsche der Kunden
- Beiträge der Kunden zur Lösung

Szene 3 – Wertschöpfung aus Unternehmenssicht

- Anbieter und Dienstleistungspartner
- Zentrale Prozesse / Datenflüsse
- Funktion technischer Systeme

Szene 4 – Gegenwert

- Akteure des Dienstleistungs-Ökosystems
- Ertragsmodelle
- Nicht-monetärer Nutzen



BEWERTUNG NACH SCHALLMO



Schwierigkeit	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Aufwand	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Eignung Online	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Das Scoring-Modell nach Schallmo (2018) unterstützt bei der Priorisierung von Geschäftsmodell-Ideen anhand vorher erstellter und gewichteter Bewertungskriterien. Der Nutzen liegt darin, systematisch und mit Blick auf das Unternehmen zu entscheiden, welche Markteinführung realisiert oder aus Sicht eines eventuell neu zu gründenden Unternehmens selektiert und welche Geschäftsmodellidee in der Praxis weiterverfolgt werden soll (Schallmo, 2018).



Zielsetzung

Der Einsatz der Technik ist je nach Projektphase unterschiedlich (Schallmo, 2018): Im Vorprojekt kann die Technik genutzt werden, um eine Orientierung zu schaffen, welche Partner für ein Konsortium als Test- oder Umsetzungspartner in Frage kommen. Im Hauptprojekt liegt der Fokus auf Selektion und Priorisierung von Geschäftsmodellen, die eine hohe Chance auf Markteinführung haben.

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Handschriftliche oder digitale Notizen
- Bewertungstabellen

Tipps und Tricks

- **Vorgeschlagene Kriterien (Auszug):** Marktakzeptanz, Gewinnung neuer Kunden mit der Idee, Zahlungsbereitschaft von Kunden für die Idee, Umsatzvolumen pro Jahr, Kapitalbedarf für die Umsetzung, Bedarf an Know-How für die Umsetzung.
- **(Excel-)Tabellen benutzen**

BEWERTUNG NACH SCHALLMO

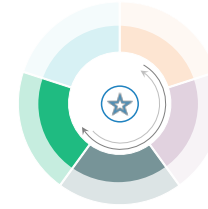


Schwierigkeit

Aufwand

Eignung Online

- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

(Schallmo, 2018)

- Festlegung von Bewertungskriterien:**
Überschneidungsfrei und vollständig
- Gewichtung der Bewertungskriterien:**
Absolut, z.B. 1-5 oder relativ in %
- Bewertung der Geschäftsmodell-Idee anhand der festgelegten Kriterien**
- Berechnung der Punktwerte für jedes Kriterium**
- Aggregation der Punktwerte zu einer Gesamtpunktzahl**

Beispiel für eine Operationalisierung		Bewertungskriterium	1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit Hilfe der Operationalisierung werden die Kriterien aneinander angeglichen (z.B. je höher der Score desto »besser« die Bewertung) und somit vergleichbar ▪ Es wird ein einheitlicher Bewertungsrahmen geschaffen (z.B. werden Minimal- und Maximalwerte festgelegt) 	Marktakzeptanz	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
	Zahlungsbereitschaft	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
	Umsatzvolumen pro Jahr	> 250.000	> 500.000	> 750.000	> 1 Mio.	> 1,5 Mio.	
	Kapitalbedarf zur Umsetzung	> 250.000	150.000 - 249.999	100.000 - 149.999	50.000 - 99.999	0 - 49.999	
Bedarf an Know-How	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Sehr gering		
Beispiel Türbau GmbH							
Kriterium	Gew.	Score Idee 1	Score Idee 2	Score Idee 3	Score Idee 4		
Akzeptanz am Markt	5%	3	4	2	5		
Zahlungsbereitschaft	15%	5	2	2	3		
Umsatzvolumen p.a.	15%	5	4	3	3		
Bedarf an Kapital für Umsetzung	10%	5	2	4	1		
Bedarf an Know-How für die Umsetzung	5%	3	5	2	2		
...		
Summe des gewichteten Scores		3,37	2,91	2,7	3,02		

Die identifizierten Kriterien ergeben sich aus der Analyse diverser wissenschaftlicher Publikationen

Für diese Kriterien muss eine Operationalisierung stattfinden (z.B. eine fünfstufige Skala)

TREND- & WAHRSCHEINLICHKEITSFIT

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Ausgestaltung
■ Bewertung & Test

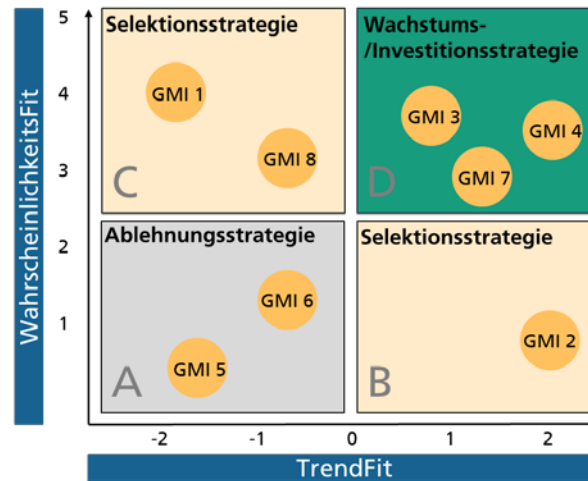
Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, ist die Blickrichtung auf die Gegenwart nicht ausreichend. Es ist auch ein Blick in die Zukunft notwendig.

Vertiefend betrachtet werden zur Bewertung des Erfolgspotenzials von Geschäftsmodellen der »TrendFit«, der die Zukunftsfähigkeit beschreibt und der »WahrscheinlichkeitsFit«, der die Umsetzungswahrscheinlichkeit betrachtet. (Rüger et al., 2018, S. 23.).



Zielsetzung

Ziel ist es zu ermitteln, ob Geschäftsmodelle zukunftsfruchtig sind und mit welcher Wahrscheinlichkeit diese umgesetzt werden können.

Insbesondere durch die vierte industrielle Revolution bedingt, die durch Dezentralisierung und Serviceorientierung bestimmt ist, sollen disruptive Geschäftsmodelle ausfindig gemacht werden, um diese zukünftig zu entfalten (Born, 2018).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Auswahl relevanter Trends durch die Zukunftsinstitut GmbH
- Nutzung festgelegter Kriterien für den Wahrscheinlichkeitsfit (siehe Tipps)
- Bewertungsmatrix mit drei Handlungsstrategien

Tipps und Tricks

- Vorgeschlagene Kriterien für den Wahrscheinlichkeitsfit (Auszug): Realisierungsdauer, Realisierungsaufwand, Imitierbarkeit durch Konkurrenten, Standortabhängigkeit, Kommunizierbarkeit, erkennbare Alleinstellungsmerkmale

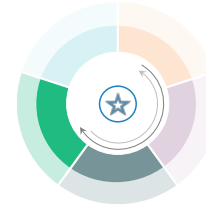
TREND- & WAHRSCHEINLICHKEITSFIT

Schwierigkeit

Aufwand

Eignung Online

- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

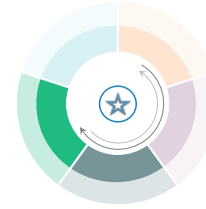
1. Bewerten Sie Ihre Geschäftsmodellideen mit einer Skala von »1« (geringe Realisierbarkeit) bis »5« (hohe Realisierbarkeit) anhand von Kriterien zur Umsetzbarkeit.
2. Bewerten Sie zuvor ausgewählte Trends hinsichtlich ihres Einflusses auf Ihre Geschäftsmodellideen mit einer Skala von »-2« (stark negative Beeinflussung) bis »+2« (stark positive Beeinflussung).
3. Tragen Sie die bewerteten Geschäftsmodellideen mit Hilfe deren Gesamtpunktzahl in das Bewertungscluster ein und verwenden Sie folgende Handlungsstrategien:
 - Wachstums-/Investitionsstrategie: Setzen Sie diese Geschäftsmodellideen um, da diese realisierbar und zukunftssträchtig sind.
 - Selektionsstrategie: Verfolgen Sie diese Geschäftsmodellideen nicht weiter und dokumentieren und archivieren Sie diese zur möglichen Verwendung zu einem späteren Zeitpunkt unter veränderten Rahmenbedingungen.
 - Ablehnungsstrategie: Verwerfen Sie diese Geschäftsmodellideen, da diese nicht realisierbar sind und kaum eine Bedeutung für die Zukunft haben.

Trends	Bewertung					Punkte
	-2	-1	0	+1	+2	
1. Nachhaltigkeitsgesellschaft	stark negativ	negativ	mittel	positiv	stark positiv	
2. Big Data	stark negativ	negativ	mittel	positiv	stark positiv	
3. ...	stark negativ	negativ	mittel	positiv	stark positiv	
4. ...	stark negativ	negativ	mittel	positiv	stark positiv	
5. ...	stark negativ	negativ	mittel	positiv	stark positiv	
Gesamtpunktzahl: / 5 =						

PROZESSMODELLIERUNG

Schwierigkeit	■ ■ ■ ■ □
Aufwand	■ ■ ■ □ □
Eignung Online	■ ■ ■ ■ □

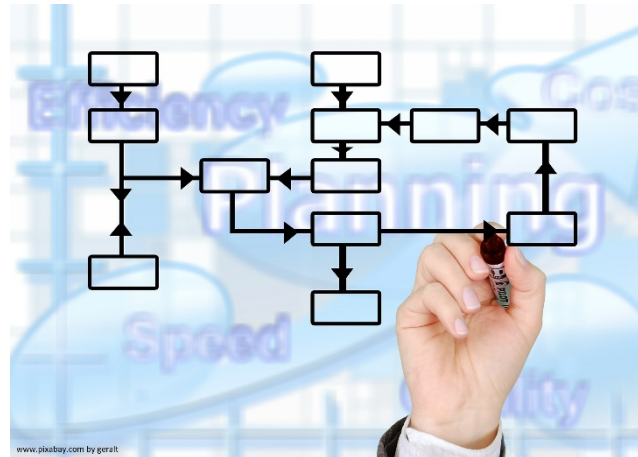
- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt (EN ISO 9000:2005). Das Prozessmodell ist die abstrahierte sowie strukturierte Abbildung diesbezüglich.

Vertiefend betrachtet sind Geschäftsprozesse eine Menge von betrieblichen Aktivitäten, die für Kunden ein Ergebnis von Wert bzw. Leistung erzeugen. Handelt es sich um externe Kunden, spricht man von geschäftsmäßigen Kernprozessen (Schweizer, 2013, S.20). Es gibt zahlreiche Modelle zum Abbilden dieser.



Zielsetzung

Aktivitäten, Ressourcen und Akteure (Netzwerk) – also die Wertschöpfung – lassen mit Hilfe von Prozessmodellierung gut visualisieren und somit planen.

Dabei ist zu beachten, dass der Detaillierungsgrad der Prozessbeschreibung (Wertschöpfung) abhängig vom Fortschritt der Geschäftsmodellidee ist.

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

Modellierungsmethoden (Auswahl): BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation), EPK (Ereignisgesteuerte Prozessketten), UML (Unified Modeling Language), (weitere) sehr unterschiedliche Tools

Tipps und Tricks

Prozessmodellierung hilft dabei, Aktivitäten festzulegen, Ressourcen (Personal, IT, etc.) abzuschätzen, Zuständigkeiten festzulegen, Qualität zu definieren, Kosten zu ermitteln, Zeit/Dauer abzuschätzen, Kundeninteraktion zu gestalten, Digitalisierung gezielt durchzuführen, Wissen zu dokumentieren, zielabhängig zu analysieren und zu optimieren, u.v.m.

PROZESSMODELLIERUNG

Schwierigkeit	■ ■ ■ ■ □
Aufwand	■ ■ ■ □ □
Eignung Online	■ ■ ■ ■ □

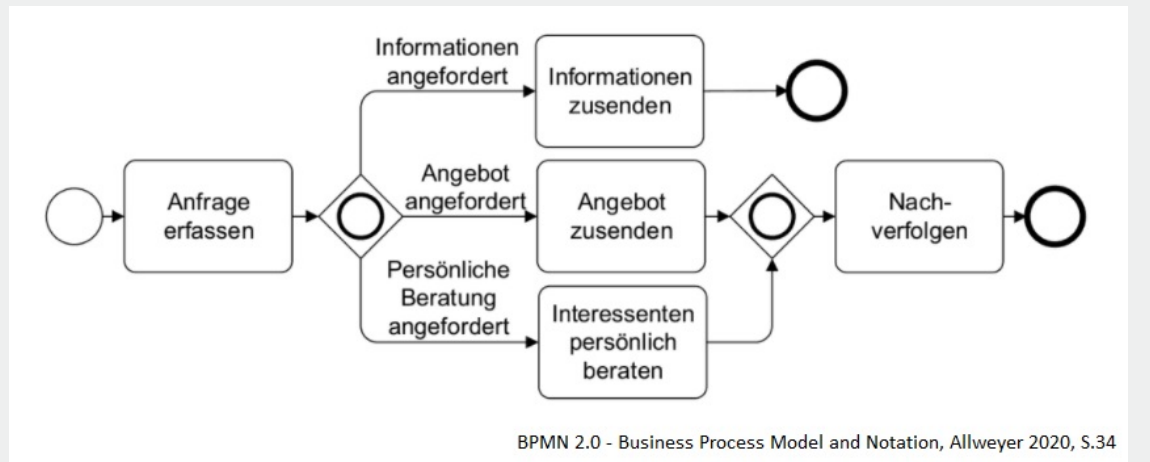
- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

Vorgehen am Beispiel Business Process Model and Notation (Allweyer, 2020):

1. Modellierungsmethode auswählen z.B. BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation)
2. Notationen & Regeln erlernen
3. Modellierungsentwurf des geplanten Geschäftsmodells
4. Weitere Optimierungen mittels Iterationsverbesserungen oder neuer Kundenanforderungen



PROTOTYPING

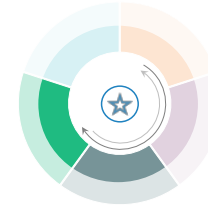
Schwierigkeit
Aufwand
Eignung Online

Prozessphase(n)

- Ausgestaltung
- Bewertung & Test

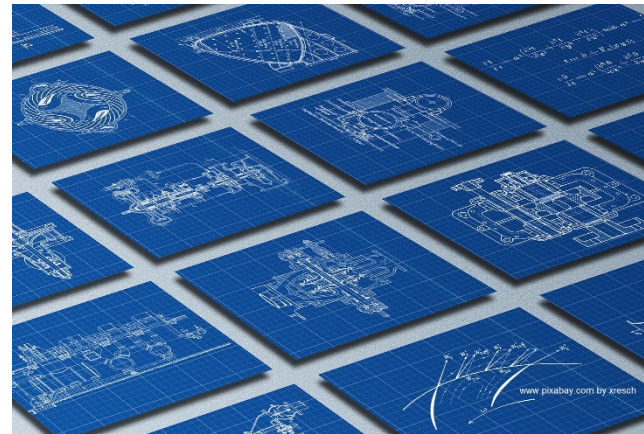
Teilnehmende

- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Kernelemente eines Geschäftsmodells identifiziert werden können. Diese Kernelemente eines Geschäftsmodells bezeichnen wir als Business Model Prototype. Der Business Model Prototype ist die Essence eines Unternehmens, welches die wesentlichen Details und die wesentlichen Wirkzusammenhänge beschreibt (Eckert, 2016, S.1ff.).



Zielsetzung

Der Business Model Prototype stellt einen fokussierten Blick auf das Geschäftsmodell dar und verbindet die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells unter besonderer Berücksichtigung der »Value Creation Logic« und der »Meta Core Competencies«. Die Value Creation Logic beschreibt die Geschäftslogik, wie das Unternehmen Wert (Leistung) schaffen möchte. Die Meta Core Competencies beschreiben die strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens (Eckert, 2016, S.1ff.).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

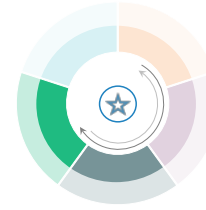
User Stories, Skizzen, Scribbles, Wireframes, Mock-ups, Card-Board-Design, Second Life-Modelle, Klick-Prototypen, Semi-formale Prozessmodelle, Virtual Reality-Modelle, Personas, Service Theater, Probeaufbau, Walktroughs mit Versuchspersonen, Prozesssimulationen mit realen Daten, Pilotbetrieb unter Realbedingungen, Business Model Prototype, etc.

Tipps und Tricks

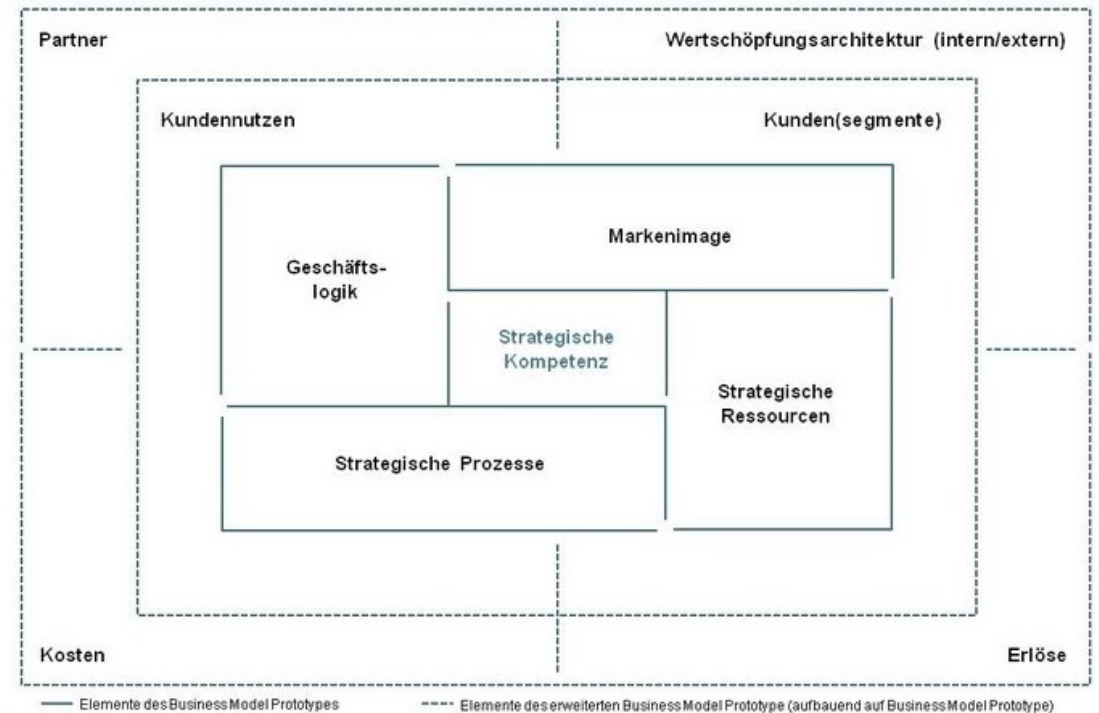
PROTOTYPING

Schwierigkeit	■ ■ ■ □ □
Aufwand	■ ■ ■ □ □
Eignung Online	■ ■ ■ □ □

- Prozessphase(n)**
- Ausgestaltung
 - Bewertung & Test
- Teilnehmende**
- Mindestens 1 Person, Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

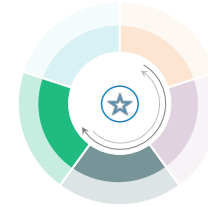


<http://www.hyperwettbewerb.com/new-blog/2016/12/11/business-model-prototype-oder-die-hypothese-vom-geschäftsmodellkern-1>
Eckert 2016 - Business Model Prototype

Business Model Co-Creator

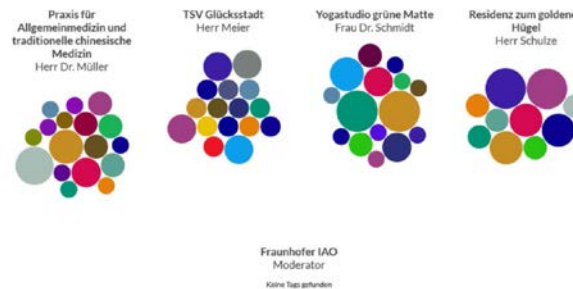
Schwierigkeit ■■■■□
Aufwand ■■■■□
Eignung Online ■■■■

Prozessphase(n) ■ Ausgestaltung
■ Bewertung & Test
Teilnehmende ■ Mindestens 2 Personen,
Gruppe empfohlen



Kurzbeschreibung

Die kollaborative Geschäftsmodellgestaltung »Business Model Co-Creation (BMCC)« für komplexe Dienstleistungssysteme wird von Fraunhofer IAO toolgestützt mit dem »Business Model Co-Creator« durchgeführt. Dabei werden von den beteiligten Akteuren ihre Beiträge zum Gesamtgeschäftsmodell getrennt eingesammelt und ausgewertet. In verschiedenen Analyse-, Detaillierungs- und Abstimmungsrunden wird ein Geschäftsmodell oder Geschäftsmodellvarianten gemeinsam erarbeitet.



Zielsetzung

- kollaborative Entwicklung von komplexen Geschäftsmodellen
- Einbeziehung von mehreren Akteuren, die später gemeinsam Geschäft machen wollen
- Dokumentation der Interessen der verschiedenen Akteure
- Durch den Tooleinsatz ist es möglich, viele Sichten von vielen Akteuren vor Workshops verteilt einzusammeln und zu dokumentieren und durch die Moderation zu analysieren

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Business Model Co-Creator Tool:
 - Social-Tool
 - Profi-Tool

Tipps und Tricks

- Neben (potenziellen) Partnern können auch Kunden involviert werden.

BUSINESS MODEL CLASH

Schwierigkeit



Aufwand



Eignung Online

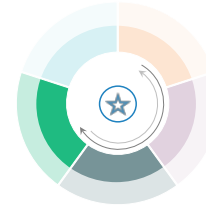


Prozessphase(n)

- Ausgestaltung
- Bewertung & Test

Teilnehmende

- Mindestens 8 Personen



Kurzbeschreibung

Mit dem »Business Model Clash« wird spielerisch die Umsetzung eines oder mehrerer Geschäftsmodelle simuliert. Zum Einsatz kommt eine an die Anforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) angepasste Variante des »Business Wargamings«, das sich in der Strategieberatung für Großunternehmen als Methode etabliert hat (Hermann et al., 2019).



Zielsetzung

- Geschäftsmodellvarianten spielerisch testen durch Business Model Clash
- Risikoreduktion durch Antizipation von Marktreaktionen und Perspektivenwechsel VOR der Markteinführung
- Aufdecken von Schwachstellen und Definition von Lösungsansätzen
- Einbezug von internen und externen Stakeholdern

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Projektindividuelle Game Books

Tipps und Tricks

- Einzelne Aspekte aus dem Geschäftsmodell, bei denen Unsicherheit besteht, testen

BUSINESS MODEL CLASH

Schwierigkeit



Aufwand



Eignung Online

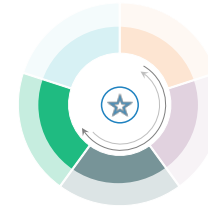


Prozessphase(n)

- Ausgestaltung
- Bewertung & Test

Teilnehmende

- Mindestens 8 Personen



Vorgehen

1. Spieldauftrag:

Zielsetzung, Geschäftsmodelle/-varianten, Simulationsmodell (Game Books)

2. Spielverlauf:

Verhandlungsvorbereitung / Verhandlungsführung / Ergebnisermittlung / Ergebnisanalyse und iterativ bei Verhandlungsvorbereitung optional wieder beginnen

3. Spieldaufbereitung:

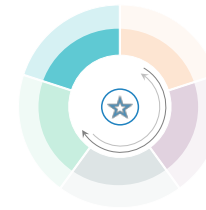
Neue Strategien, Geschäftsmodelle oder Dienstleistungskonzepte vor der Umsetzung testen.
Berücksichtigung von Entscheidungsinterdependenzen | Antizipation zukünftiger Entwicklungen.
Aktive Einbindung aller Akteure | Spielbasierter Ansatz | individuell | macht Spaß

SCHUTZRECHTSTRATEGIEENTWICKLUNG

Schwierigkeit ■■■■■
Aufwand ■■■■■
Eignung Online ■■■■■

Prozessphase(n) ■ Umsetzung

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person



Kurzbeschreibung

Im Rahmen der Entwicklung einer Schutzrechtsstrategie werden individuell für das Unternehmen Maßnahmen zum Schutz des geistigen Eigentums definiert, sowie deren zeitliche Umsetzung festgelegt. Dazu können Unternehmen auf einen breiten Mix an verschiedenen Schutzoptionen zurückgreifen wie

- Patente (PatG)
- Marken (MarkenG)
- Design (DesignG) und
- nicht eingetragene Schutzrechte, z.B. nach Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (GeschGehG)
- weitere Gesetzgebungen, z.B. Halbleiterschutzgesetz (HalbSchG)



Zielsetzung

Schutz von geistigem Eigentum sowie wirtschaftliche Verwertung dieser, um anderen die Nutzung des geschützten Gegenstandes

- zu verbieten (Alleinstellungsmerkmal)
- oder zu selbst gesetzten Bedingungen zu erlauben (Einnahmen durch Lizenzen).

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Strategie-Workshops
- Daten-Recherchen (Technologietrends, Patenttrends, allg. Schutzrechtsübersichten)
- Wettbewerber-Monitoring
- Balanced Scorecard mit Fokus Schutzrechte

Tipps und Tricks

- Bereits in den frühen Phasen der Geschäftsmodell-Entwicklung den Grundstein für eine IP-Strategie legen, nicht erst kurz vor dem Markteintritt
- Einbindung in bestehende Unternehmens-/Technologie-/F&E-Strategie(n)!
- Strategie leben können: Mitarbeiter auf dem Gebiet der gewerblichen Schutzrechte regelmäßig schulen
- Teilnehmende: ideal: Entscheider aus mehreren Bereichen

SCHUTZRECHTSTRATEGIEENTWICKLUNG

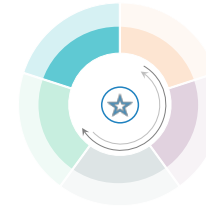
Schwierigkeit ■■■■■

Aufwand ■■■■■

Eignung Online ■■■■■

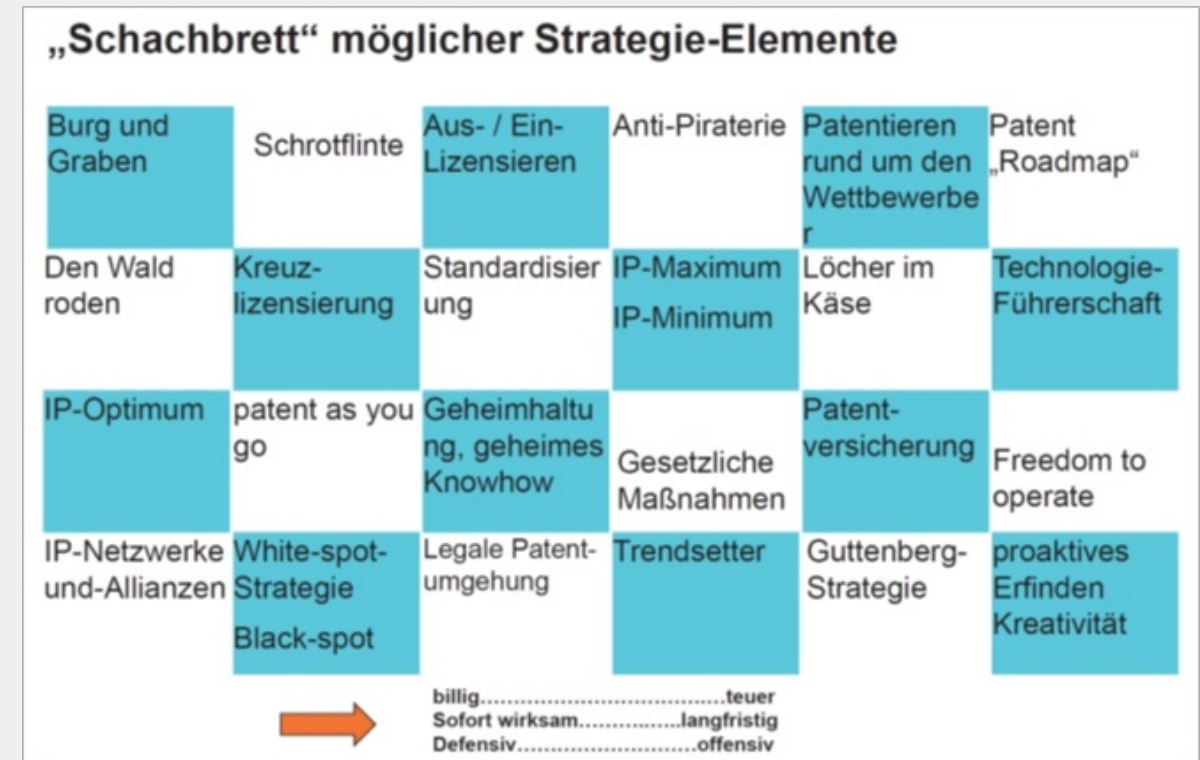
Prozessphase(n) ■ Umsetzung

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person



Vorgehen

- Durchlaufen des Strategie-Entwicklungsprozesses mit seinen Phasen
 - Vision, Strategische Analyse
 - Entwicklung von Strategie-Optionen (siehe u.a. Schachbrett möglicher Strategie-Elemente)
 - Bewertung & Auswahl einer IP-Strategie
 - Strategieumsetzung
- Allgemein gilt: ein Schutzrechte-Mix für optimalen Schutz ist pro Leistungsangebot notwendig
 - 1 Schutzrecht allein reicht nicht aus!
- Fördermöglichkeiten nutzen, wenn vorhanden



SCHUTZRECHTSANALYSE

Schwierigkeit 
Aufwand 
Eignung Online 

Prozessphase(n) ▪ Umsetzung

Teilnehmende ▪ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Kurzbeschreibung

Information: Schutzrechte als Informationsquelle zur Suche nach Partnern sowie für Wettbewerberanalysen etc.:

- Wer verfügt über welche Technologien?
- Wer meldet wo, wann, wieviel an?
- Welche Trends und Entwicklungen gibt es in meinem Bereich?

Prävention: Klären von Fragen, wem was wann gehört hinsichtlich Patenten, Gebrauchsmustern, Designs, Marken, Urheberrecht



Zielsetzung

Information: Erkennen von Technologietrends, Auffinden von Inventions- & Innovationslücken (White Spots) zur eigenen Sicherung dieser, Lizenzbereitschaft prüfen, »Make- or Buy«-Optionen abwägen können

Prävention: Vermeidung von Streitigkeiten, auch im Urheberrecht, Lizenzbereitschaft prüfen, »Make- or Buy«-Optionen abwägen können

Werkzeuge / Hilfsmittel (online)

- Rechercheangebote der Ämter, z.B. für Patente, Marken und Designs über
 - Patente - DPMA-Recherche (<https://depatisnet.dpma.de>),
 - Marken - <https://register.dpma.de/DPMAregister/Uebersicht>,
 - EU-Marken & -Designs - <https://euipo.europa.eu/ohimportal/de/search-availability>
- Lizenzpflichtige Recherche-Tools je nach Methodik und Thema

Tipps und Tricks

- Leitfäden & Informationsangebote von Patent- und Markenämtern sowie Patentinformationszentren oder IHKs nutzen
- Standardisierungen, Normen und Gesetze berücksichtigen & nutzen
- Fachmessen besuchen, bestehende Produkte analysieren

SCHUTZRECHTSANALYSE



Prozessphase(n) ■ Umsetzung

Teilnehmende ■ Mindestens 1 Person,
Teamarbeit empfohlen



Vorgehen

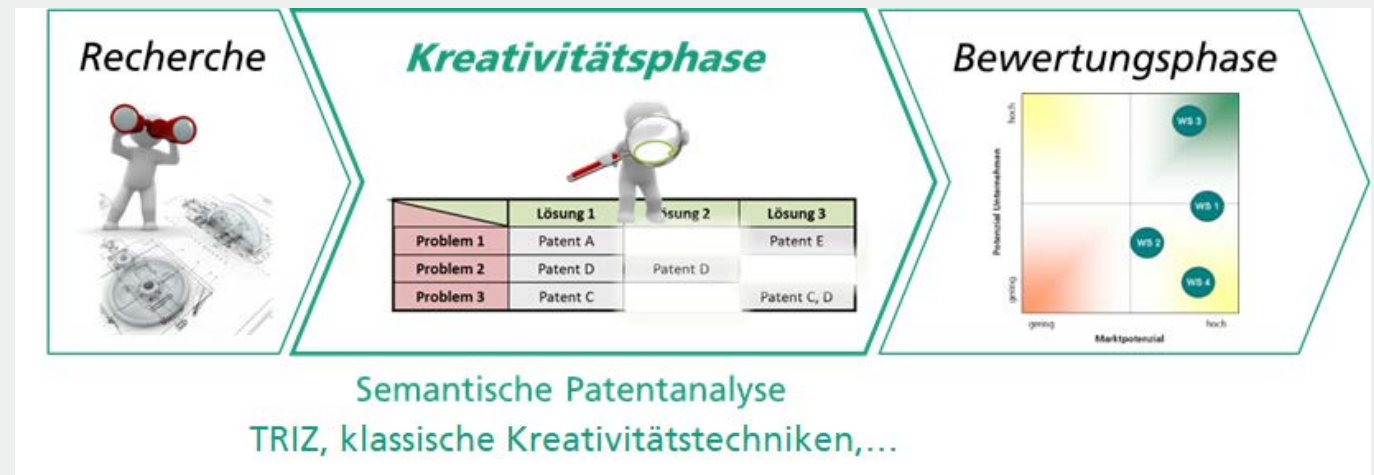
1. Ziel & Art der Analyse definieren, z.B.

- Neuheitsrecherche
- Ideengenerierung
- Wettbewerber-Analyse
- Freedom-to-operate-Analyse

2. Auswahl der Datenquellen & Analysemethodik

3. Durchführung der Analyse

Beispiel: Ideengenerierung mit Patenten, White-Spot-Analyse des Fraunhofer IAO:



Weitere Informationen zur White-Spot-Analyse z.B. in Bullinger, 2012

Methodensteckbriefe

Quellenangaben (1/4)

Allweyer, T. 2020 - BPMN 2.0 - Business Process Model and Notation, 4. Auflage, Norderstedt 2020

Baumann, M. und Gordalla, C. 2020 - Gruppenarbeit: Methoden - Techniken – Anwendungen, 2. Auflage, München u.a. 2020

Blair, S., Rillo, M. und Dröge, J. 2019 - Serious Work: Meetings und Workshops mit der Lego® Serious Play® Methode moderieren, 1. Auflage, München 2019

blog.yuutel.at 2021 - <https://blog.yuutel.at/customer-journey-mapping-anleitung>, Stand: 23.12.2018

Born, H. J. 2018 - Geschäftsmodell-Innovation im Zeitalter der vierten industriellen Revolution, 1. Auflage, Wiesbaden 2018

Bullinger, H.-J. 2012, Fokus Technologiemarkt: Technologiepotenziale identifizieren - Marktchancen realisieren, 1. Auflage, München 2018

Cooper, A., Reimann, R. und Cronin, D. 2007 – About Face 3.0. The Essentials of Interaction Design, 1. Auflage, Indianapolis u.a. 2007

Methodensteckbriefe

Quellenangaben (2/4)

Drews, G. und Hillebrand, N. 2010 - Lexikon der Projektmanagement-Methoden, 2. Auflage, Freiburg 2010

Eckert, R. 2016 - Business Innovation Management: Geschäftsmodellinnovationen und multidimensionale Innovation im digitalen Hyperwettbewerb, 1. Auflage, Wiesbaden 2016

EN ISO 9000:2005 - <https://www.beuth.de/de/norm/din-en-iso-9000/82009580>, Stand: 01.12.2005

Hermann, S. und Neuhüttler, J. 2019 - Business Model Clash: Stresstest für neue Geschäftsmodelle, Fraunhofer IAO, <https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/images/leistungen/business-model-clash.pdf>, Zugriff am 20.04.2021

Horton, G. 2014 - Ideenentwicklungs- und Anwendungslabor (IDEAL) – Die Kopfstandtechnik, Universität Magdeburg, https://www.sim.ovgu.de/sim_media/downloads/IDEAL/Kopfstandtechnik-p-884.pdf, Zugriff am 20.04.2021

Innovationsnetzwerk Smart Services KMU 2019, <https://www.innovationsnetzwerk-smartservices.de/index.php/events/workshop-ii-2/>, Workshop der Fraunhofer IAO 2019, Zugriff am 20.04.2021

Methodensteckbriefe

Quellenangaben (3/4)

Kazmaier, A. und Oberholzer, G. 2017 - Kunden verstehen und mit phänomenalen Customer Journeys übersättigte Märkte erobern, 5. Auflage, Berlin 2017

Lindemann, U. 2009 - Methodisches Entwickeln technischer Produkte, 3. Auflage, Berlin u.a. 2009

Moring, A. und Deurloo, S. 2018 - Binäre Innovation – Kreativität und Geschäft für digitale Märkte, 1. Auflage, Wiesbaden 2018

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarnda, G. und Smith, A. 2015 - Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen mit Value Proposition Design, 1. Auflage, Frankfurt u.a. 2015

pixabay.com 2021 - <https://pixabay.com/photos/>, Zugriff am 20.04.2021

Rüger, M., Fischer, D., Nägele, R. (2018). Strategieorientierte Geschäftsmodellentwicklung. In H.-J. Bullinger, W. Bauer, & M. Rüger (Hrsg.), Geschäftsmodell-Innovationen richtig umsetzen. Vom Technologiemarkt zum Markterfolg. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO.

Methodensteckbriefe

Quellenangaben (4/4)

Schallmo, D. R. A. 2018 - Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, 2. Auflage, Berlin u.a. 2018

Schallmo, D. R. A. 2017 - Design Thinking erfolgreich anwenden: So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, 1. Auflage, Wiesbaden 2017

Schweizer, W. 2013 – Wertstrom-Engineering: Typen- und variantenreiche Produktion, 1. Auflage, Berlin 2013

strategyzer.com 2020 – Build an Invincible Company, <https://www.strategyzer.com/>, Zugriff am 20.04.2021

SAP Scenes 2021 – Every great experience starts with a great story,
<https://experience.sap.com/designservices/resource/scenes>, Zugriff am 20.04.2021

Wieskamp, P. 2019 – Visual Storytelling im Business, 1. Auflage, München

Zerfaß, A. und Volk, S. C. 2019 – Toolbox Kommunikationsmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden 2019

Ihre Expertinnen für Geschäftsmodellinnovationen am Fraunhofer IAO



Dr.-Ing. Yvonne Wich

Technologie- und Innovationsmanagement

Telefon: +49 711 970 2098

yvonne.wich@iao.fraunhofer.de



Liza Wohlfart

Advanced Systems Engineering

Mobil: +49 151 16327 787

liza.wohlfart@iao.fraunhofer.de



Inka Woyke

Leiterin Service Business Innovation

Mobil: +49 151 16327 705

inka.woyke@iao.fraunhofer.de



Lukas Keicher

Technologie- und Innovationsmanagement

Telefon: +49 711 970 5353

lukas.keicher@iao.fraunhofer.de



Caroline Raps

Strategisches Business Development

Mobil: +49 151 16327 773

caroline.raps@iao.fraunhofer.de