Christian Müller-Roterberg

Praxishandbuch Geschäftsmodell-Innovationen

Tipps & Tools

www.innovationsratgeber.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

© 2020 Christian Müller-Roterberg

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 978-3-7526-0770-3

Vorwort

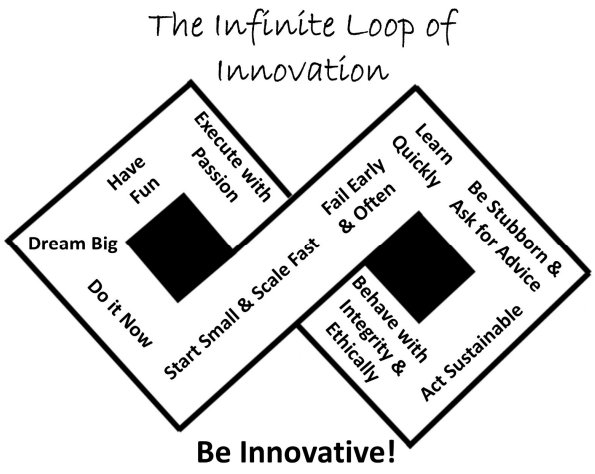
Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für Gründer und Manager, die sich mit Innovationen direkt oder auch indirekt auseinandersetzen dürfen. Wenn ich im gesamten Buch sprachlich immer die männliche Form verwende, dann ist dies, liebe Leserinnen und Leser, ausschließlich und notgedrungen der besseren Lesbarkeit geschuldet. Denn: Innovationen leben von der Diversität in allen möglichen Formen und Facetten!

Welchen Nutzen können Sie aus diesem Buch ziehen?

Sie finden unzählige Tipps, Empfehlungen, Checklisten und Methoden in diesem Buch, wie Sie neue Geschäftsmodelle identifizieren, analysieren, entwickeln, verändern und steuern können. Wenn Sie nur ein paar dieser Tipps umsetzen können, hat sich Ihre zeitliche und finanzielle Investition in dieses Buch gelohnt. Und Sie werden mehr als nur ein paar Tipps gebrauchen können, garantiert!
Mit dem Symbol werden weitere Literaturtipps im Anschluss an einige Kapitel gegeben. Empfehlungen zu interessanten Internet-Seiten finden Sie mit dem folgenden Symbol gekennzeichnet:

Dieses Buch wirbt dafür, dass Sie Geschäftsmodell-Innovationen als einen Prozess verstehen, der permanent durchlaufen wird. Innovationsanstrengungen sind wie eine Endlos-Schleife. Daher verfolgen Sie dem „**Infinite Loop of Innovation**“:



Innovationen sind im Sinne dieses „Infinite Loop of Innovation“ nie perfekt, sondern gedeihen durch das permanente Feedback von Kunden. Dieses Buch ist ebenso wenig perfekt, sondern lebt, liebe Leser, von Ihrem Feedback. In diesem Sinne freue ich mich auf Ihre Rückmeldungen, damit dieses Buch kontinuierlich besser werden kann: **feedback@innovationsratgeber.de**

Danksagung: Mein besonderer Dank geht an Frau Anna-Maria Stock, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Ruhr West, die einen ersten Entwurf mit viel Engagement und Fachexpertise redigiert hat.

Inhalt

Vorwort V

1 Einleitung 1

2 Geschäftsmodell-Innovationen intiieren 17

2.1 Strategisch-planerische Vorgehensweise 17
2.2 Explorative Vorgehensweise 24
2.3 Initiierung von Innovationsprojekten 29

3 Geschäftssituation analysieren 33

3.1 Umfeldanalyse 35
3.2 Unternehmensanalyse 73
3.3 Ganzheitliche Analysemethoden 92

4 Geschäftsideen generieren 97

4.1 Erkennen unternehmerischer Gelegenheiten 98
4.2 Kreative Methoden 101
4.3 Kundenorientierte Methoden 111
4.4 Business Model Canvas 128
4.5 Lean-Canvas-Ansatz 149
4.6 Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen 152
4.7 Musterbasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen 160
4.8 Blue-Ocean-Strategie 184

5 Geschäftsmodelle testen 193

5.1 Prinzipien der Lean-Startup-Methode 194
5.2 Nutzen von Testverfahren 196
5.3 Vorgehensweise 196
5.4 Testmethoden 210
5.5 Einwände gegen die Lean-Startup-Methode 213
5.6 Umsetzungstippps 215

6 Geschäftsplan erstellen 219

6.1 Geschäftsplanung 219
6.2 Ziele und Anforderungen bei einem Businessplan 220
6.3 Bestandteile des Businessplans 223
6.4 Bewertung von Businessplänen 268
6.5 Finanzierung von Innovationen 269

7 Geschäftsmodell auswählen 283

7.1 Bewertungstechniken für die Grobauswahl 285
7.2 Mehrdimensionale Verfahren 287
7.3 Kapitalwertverfahren 301

8 Geschäftsmodell implementieren und steuern 305

8.1 Geschäftsmodell strukturell verankern 305
8.2 Implementierung eines neuen Geschäftsmodells 309
8.3 Steuerung des Geschäftsmodells 317

9 Zehn Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodell-Innovationen 333

10 Glossar 335

11 Literaturverzeichnis 341

1 Einleitung

„*Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.*“
– Henry Ford

In den vergangenen Jahren hat sich in Forschung und Praxis zunehmend die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen herausgestellt (vgl. u. a. Amit/Zott (2012), Chesbrough 2006, Gassmann et al. (2017), Johnson/Christensen (2008), Massa/Tucci (2014), Schallmo (2013 und 2015a/b). Bevor in den anschließenden Kapiteln mit Tipps & Tools ausführlich die Entwicklung von erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovationen erläutert wird, soll im Folgenden kurz darauf eingegangen werden, was man unter Geschäftsmodell-Innovationen versteht, welche Relevanz sie tatsächlich für die unternehmerische Praxis haben und wie in der Gesamtschau ein Innovationsprozess aussehen kann. Letzteres wird schrittweise in den weiteren Kapiteln beschrieben.

Unter einem **Geschäftsmodell** (Business Model) soll die modellhafte Beschreibung der Art und Weise verstanden werden, wie ein Unternehmen für bestimmte Kunden einen Wert schafft, diesen erstellt und liefert sowie davon nachhaltig wachsende Erlöse erwirtschaftet (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 14). Das Geschäftsmodell ist damit die Umsetzung und Konkretisierung einer Strategie und stellt das **Bindeglied von Strategie zu den einzelnen Geschäftsprozessen** dar (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 2; Bieger/Reinhold (2011), S. 25).

In Ergänzung sind auch die Begriffe Geschäftsidee, Geschäftsmodell-Innovationen sowie Geschäftsplan wie folgt im Sinne einer praxisorientierten Definition zu verstehen:

Die **Geschäftsidee** betrifft nur einen Teil des Geschäftsmodells (wie z. B. eine Idee für eine Produkt- oder Dienstleistungsinnovation) und kann zugleich Anstoß für eine Geschäftsmodell-Innovation darstellen (s. u.).

Eine **Geschäftsmodell-Innovation** soll in Abgrenzung zu Produkt-, Dienstleistung-, Verfahren- und sozialen Innovationen (s. u. grauer Kasten) gleichzeitig immer auch eine Änderungen von mehreren Elementen eines Geschäftsmodells umfassen (vgl. Gassmann et al. (2017), S. 7, Labbé/Mazet (2005), S. 897f. sowie Lindgardt et al. (2009), S. 2), und dabei stets einen gewissen Neuigkeitsgrad enthalten – entweder in seinen einzelnen Elementen oder als Ganzes gesehen (vgl. Björkdahl/Holmén (2013)).

Der **Geschäftsplan** (**Businessplan**/ **Business Case**) schließlich ist das schriftlich dokumentierte Konzept eines Geschäftsmodells und gibt zusätzlich Auskunft über Schritte der Umsetzung und Finanzierung.

Was versteht man unter Geschäftsmodell-Innovationen?

Innovationen lassen sich nach ihrem Gegenstandsbereich differenzieren. Hier gibt es die folgenden **Arten von Innovationen**:

- **Produkt-Innovationen** sind Innovationen eines physisch greifbaren Produktes.

- **Dienstleistung-Innovationen** sind immaterieller Art und stellen Veränderungen in der Dienstleistungsbranche dar.

- **Verfahren-/Prozess-Innovationen** sind geplante Veränderungen im Prozess der Faktorenkombination (Herstellung/Leistungserstellung). Sie dienen der Erhöhung der Arbeitsproduktivität (Effizienz) und wirken unmittelbar auf der Angebotsseite.

- **Soziale/organisatorische Innovationen** umfassen Veränderungen in der Arbeitsorganisation und in sozialen Bereichen. Diese Art von Innovationen findet man auch unter der Begrifflichkeit „administrative Innovation". Beispiele für diese Art von Innovationen sind neue Vergütungs- oder Beteiligungssysteme, Erweiterung von Aufgabenbereichen, Prämiensysteme, soziale Leistungen und/oder Weiterbildungsaktivitäten.

- **Geschäftsmodell-Innovationen** sind bewusste Veränderungen bestehender oder Schaffung neuer Geschäftsmodelle. Dabei geht es um die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch die Differenzierung gegenüber Konkurrenten. Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie das Unternehmen Nutzen- und Wertsteigerungen beim Kunden erzeugen kann und wo die Erfolgspotenziale einer Geschäftsidee in Umsatz-, Kosten- und Ertragshinsicht sind. Geschäftsmodell-Innovationen sind tiefgreifende, strategische Innovationen, da sie die grundlegende Struktur eines Geschäftes verändern.

Da ein Geschäftsmodell per Definition immer ein Unternehmen in seiner Gesamtheit oder zumindest einen ganzen Geschäftsbereich umfasst, wäre die Implementierung mehrerer komplett verschiedener Geschäftsmodelle eine komplizierte und komplexe Aufgabe. Nur **ein Geschäftsmodell pro Geschäftsbereich** bzw. Unternehmen ist daher zu empfehlen (vgl. Johnson (2010), S. 167).

Gleichwohl können in einzelnen Elementen und Gestaltungsoptionen, je nach Gegenstand der Innovation, sowie Kundensegment, unterschiedliche Ausprägungen sinnvoll sein. So können für das gleiche Produkt bei unterschiedlichen Zielgruppen völlig andere Arten der Kundenbeziehung bzw. der Vertriebs- und Kommunikationskanäle notwendig sein. Zudem erfordern radikale und disruptive Innovationen häufig ein neues Geschäftsmodell, d. h., letztlich sind diese (häufig aber nicht immer!) zugleich auch Geschäftsmodell-Innovationen.

Die Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen für die unternehmerische Praxis ist in der Forschung weit anerkannt (vgl. Amit/Zott (2001), Chesbrough (2006)). Erste Studien geben Hinweise, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Geschäftsmodell-Innovationen und Wachstum bzw. Erfolg eines Unternehmens gibt (vgl. Massa/Tucci (2014), Reinhold et al. (2011), Amit/Zott (2012), Stähler (2002)).

Die Boston Consulting Group postuliert in einer Studie, dass Innovationen an Geschäftsmodellen fünffach erfolgreicher seien als Produkt-/Dienstleistungsinnovationen (Lindgardt et al. (2009)). Eine Studie von IBM berichtet in ähnlicher Weise von Geschäftsmodell-Innovationen, und veranschaulicht hier ein jährliches Gewinnmargenwachstum von mehr als 5% - ebenfalls das Fünffache der Produkt-/Dienstleistung-Innovationen (IBM 2006). Johnson/Christensen (2008) identifizierten, dass 40% der Unternehmen, die in den letzten 25 Jahren in die Liste der weltweit 500 umsatzstärksten Unternehmen (Fortune Global 500-Unternehmen) aufgenommen wurden, dieses durch Innovation ihres Geschäftsmodells erreicht hätten.

Clayton Christensen von der Harvard Business School entwickelte in diesem Zusammenhang die **Theorie der disruptiven Innovation**, welche erklärt, dass besonders Startup-Unternehmen Geschäftsmodelle mit disruptiven Charakter in eine etablierte Branche einführen (Hintergrundinformationen zur Theorie der disruptiven Innovation siehe nachfolgender grauer Kasten).

Theorie der disruptiven Innovation

Aus den Erkenntnissen über Muster der Industrieevolution hat der US-amerikanische Wissenschaftler Christensen (1997) erkannt, dass sog. disruptive Innovationen häufig nicht von den etablierten Unternehmen selbst kommen, sondern von neuen „Spielern" wie z. B. Startup-Unternehmen eingeführt werden. Die etablierten Unternehmen nehmen sich die neue Technologie dabei jedoch viel später an oder sogar zu spät, um selbst noch überleben zu können. Christensen spricht hier von einem Dilemma disruptiver Innovationen für etablierte Unternehmen. Denn es gibt durchaus auch rationale Gründe, die gegen einen schnellen Wechsel zu noch nicht leistungsfähiger Technologie sprechen (Christensen (1997)). Die disruptiven Innovationen erzielen häufig zunehmend Wettbewerbsvorteile durch **Einfachheit**, **Bequemlichkeit**, **Benutzerfreundlichkeit**, **Zugänglichkeit** und einem **günstigen Preis** für den Kunden. Christensen beschreibt diesen disruptiven **technologischen Wandel** in acht Phasen wie folgt (Quelle: Matzler/von den Eichen (2012), S. 55 in Anlehnung an Christensen (1997)):

(1) Technologien entwickeln sich schneller als Marktbedürfnisse.

(2) Etablierte Unternehmen neigen zum „Overengineering".

(3) Die Enstehung eines Marktvakuums für einfache, billige Produkte, die den Kundennutzen neu definieren, geht vonstatten

(4) Disruptive Innovationen sind einfacher, billiger und/oder komfortabler.

(5) Sie erfüllen zunächst nicht die Qualitätsanforderungen des Massenmarktes.

(6) Sie sind zunächst nur für ein kleines Marktsegment attraktiv.

(7) Ihre Weiterentwicklung führt dazu, dass sie bald die Mindestanforderungen im Massenmarkt erfüllen.

(8) Etablierte Unternehmen ignorieren sie, bis es zu spät ist.

Die Erklärung für die Probleme von etablierten Unternehmen und Marktführern bei disruptiven Innovationen sind vielfältig. Dies kann zum einen an (eher irrationalen) kulturellen/psychologischen Gründen liegen wie z. B an der Arroganz und Gewöhnung des derzeitigen unternehmerischen Erfolges sowie am Sicherheits- und kurzfristigen Denken von Managern.

Es kann aber auch ökonomische Gründe geben: Das Aufgeben von Kompetenz, welche in der Vergangenheit Marktführerschaft gesichert hat, ist sehr risikobehaftet und kann den Verlust der Investition in Form von Personen, Maschinen, Know-how etc. bedeuten. Zudem zwingt die Kostenstruktur von etablierten Unternehmen (insbesondere durch hohe Fixkosten) häufig zu einer Erschließung großer Märkte, wohingegen Märkte aus disruptiven Technologien zu Beginn oft sehr klein sind. Es ist daher nur rational, ein konsequentes Marketing und Kundennähe, orientiert am „Durchschnittskunden" (Masse), zu betreiben. Der Schwerpunkt auf Kostensenkungen, Effizienzsteigerungen, Optimierungen bestehender Prozesse, sowie die Betonung von inkrementellen Innovationen gehen damit einher. Diese Orientierung schlägt sich nieder in einer

entsprechenden „Innovationskultur“, welche letztlich wiederum die oben genannten kulturellen-psychologischen Gründe erklärt.

Aus diesen Erkenntnissen von Christensen (1997) lassen sich folgende (allgemeine) Empfehlungen ableiten:

- Vermeidung von strategisch-systematischer Suche neuer Märkte und neuer Technologien (der Einsatz explorativer Vorgehensweisen s. Kapitel 2.2, sowie der Lean-Startup-Methode s. Kapitel 5.1, sind hier besonders zu empfehlen).
- Vermeidung von zu quantitativer und gegenwartsorientierter Bewertung neuer Technologien bzw. Innovationen.
- Vermeidung von zu starker Orientierung der bestehenden, gegenwärtigen „Durchschnittskunden“.
- Nicht nur rein produktorientiert denken, sondern in Betracht ziehen, auch das gesamte Geschäftsmodell zu innovieren (s. Kapitel 4.4).
- Keine klassische Kundensegmentierung z. B. nach demografischen Faktoren (Alter, Geschlecht etc.) vornehmen, sondern sich das sog. „Jobs-to-be-done“-Konzept (s. Kapitel 4.3.1) bewusst machen.
- Zunächst erfolgt ein Blick in die Nische (neue Märkte) und dann erst auf den Aufbau eines Massenmarktes.
- Neue Märkte, Technologien, Produkte und Dienstleistungen nicht mit den bestehenden Prozessen und Werten entwickeln, sondern die Prozesse und Strukturen den disruptiven Innovationen unterwerfen.

Aufgrund der wichtigen Bedeutung neuer (disruptiver) Geschäftsmodelle setzen sich zahlreiche Unternehmen das Ziel, ihre Innovationsanstrengungen bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen zu steigern (vgl. Johnson (2010), IBM Corporation (2006), Höhmann (2014)). Heutzutage ist die alleinige Fokussierung auf Produkt- und Prozess-Innovationen jedoch nicht ausreichend. Aus einer Branchenperspektive kann vermutet werden, dass entsprechend des **Modells von Abernathy/Utterback** (vgl. Abernathy/Utterback (1978), Utterback (1994)), die Innovationsrate im Zeitverlauf durch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gesteigert werden muss (s. auch Müller-Roterberg (2018a)). In der nachfolgenden Abbildung ist das Branchenentwicklungs-Modell nach Abernathy/Utterback in Anlehnung an Massa/Tucci (2014) mit einer Kurve für Geschäftsmodell-Innovationen, ergänzt worden.

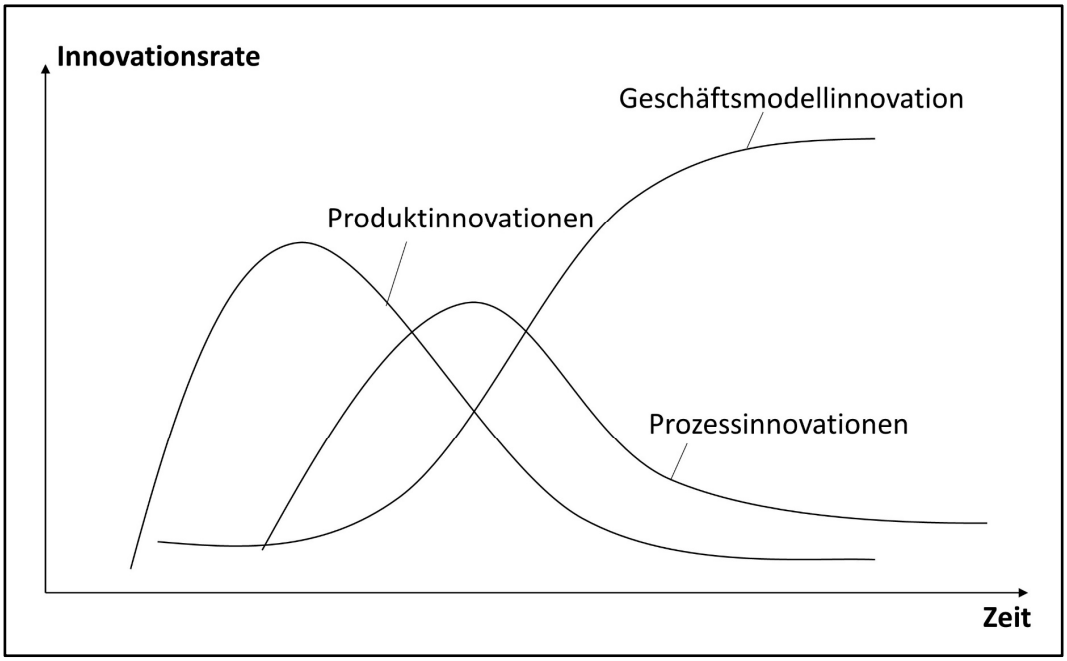


Abbildung 1: **Branchenentwicklungs-Modell nach Abernathy/Utterback (1978) ergänzt um Geschäftsmodell-Innovationen**

Produkt-Innovationen und in der Folge Prozess-Innovationen können nur temporär die Innovationsrate und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Die Innovationsrate wird hier als das Verhältnis des Umsatzes der in den letzten Jahren neu eingeführten Innovationen zum Gesamtumsatz in einem bestimmten Jahr verstanden. Im Zeitverlauf ist es aus Branchensicht zwingend erforderlich, die Anstrengungen für Innovationen beim Geschäftsmodell zu erhöhen.

Allerdings wird nach Gassmann et al. (2017) nur 10% des Innovationsbudgets tatsächlich für die Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen verausgabt (vgl. Gassmann et al. (2017), s. auch Johnson (2010)). In der Unternehmenspraxis wird darüber hinaus ein Mangel an effektiven Methoden und Instrumenten für die Entwicklung solcher neuen Geschäftsmodellen (Höhmann (2014)) konstatiert.

Aufgrund der Bedeutung des Geschäftsmodells für ein Unternehmen sollte der Prozess für Geschäftsmodell-Innovationen immer systematisch, strukturiert und methodengestützt ablaufen. Somit wird u. a. sichergestellt, dass bei so einem komplexen und unternehmensweiten Prozess, Verantwortlichkeiten geklärt sind, Aufgaben nicht vergessen werden und der grundsätzliche Ablauf effektiv sowie effizient durchgeführt werden kann. Dies stellt bei Geschäftsmodell-Innovationen – wie auch bei Produkt-Innovationen – einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar (Jonda (2004)).

Im Gegensatz zu Produkt-Innovationen haben sich bei Geschäftsmodell-Innovationen in Forschung und Praxis noch keine allgemein anerkannten Prozessabläufe etabliert (Schallmo (2013/2014/2015a/b)), Weiner et al. 2010). Dennoch gibt es bereits einige Ansätze von Prozessmodellen (Bucherer 2010, Köster 2013, Schallmo 2013, Wirtz/Thomas 2014), die allerdings – im Vergleich zu den weit entwickelten Prozessmodellen bei Produkt-Innovationen – erheblich voneinander divergieren. Köster (2013) spricht hier von einer stark fragmentierten Forschungslandschaft. Diese Prozessmodelle unterscheiden sich nicht nur in ihrer Detaillierung und den verwendeten Begrifflichkeiten, sondern lassen sich auch in den einzelnen Aufgaben, unterstützenden Methodiken und der Phasen-Reihenfolge differenzieren. Vor allem in der frühen Innovationsphase, dem sog. „**Fuzzy Front End**", sind insofern größere Unterschiede in den Konzepten erkennbar, als dass der Anstoß bzw. die Quelle von Geschäftsmodell-Innovationen je nach Autor unterschiedlich gesehen werden. Zudem geben nur sehr wenige Autoren dezidierte Praxis-Hinweise, welche methodischen Vorgehensweisen entlang der einzelnen Phasen zu empfehlen sind (Köster (2013), Wirtz/Thomas (2014)).

Da – wie oben erwähnt – die bestehenden Prozessmodelle zu Geschäftsmodell-Innovationen die frühe Innovationsphase vernachlässigen bzw. wenige praxisrelevante Hinweise für die methodische Vorgehensweise zur Verfügung stellen, soll zur Schließung dieser Lücke im Folgenden ein Prozessmodell vorgestellt werden. In Anlehnung an das etablierte **Stage-Gate-Modell** von Cooper (2011) sowie dem Prozessmodell von Wirtz (2010), S. 216 werden hierzu verschiedene Phasen spezifiziert. Diese verfügen an – an bestimmten Stellen des Prozesses – über Entscheidungspunkte. Diese sog. „Gates" sind dazu da, das Vorhaben fortzusetzen, zu modifizieren und/oder ggf. fallenzulassen.

Um die berechtigte Kritik des zu stark sequentiellen Charakters am Stage-Gate-Prozessmodell (s. Müller-Roterberg (2018a)) zu vermeiden, wird an dieser Stelle vorgeschlagen, dass der Prozess in einer Prototyping-Phase mit einem sog. **Hypothesize-Design-Test-Learn-Zyklus** entsprechend des Lean-Startup-Konzeptes (Ries (2012)) auszuführen ist. In ähnlicher Weise sind auch Design-Thinking-Prozesse ausgestaltet (s. hierzu Müller-Roterberg (2018c)). Das heißt, über die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Innovation sind Annahmen zu formulieren, die getestet werden, um daraus zu lernen. Zum Beispiel bietet es sich an, Annahmen („Hypothesen") über die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme der Kunden frühzeitig in Form von Experimenten zu testen, um daraus für die weitere Entwicklung zu lernen. Weiterhin lassen sich die Aufgaben in den einzelnen Prozessschritte in Form von Projekten bearbeiten, welche sich wiederum nach den Prinzipien des agilen Projektmanagements durchführen lassen (s. zum agilen Projektmanagement s. Müller-Roterberg (2018a)). Somit wird der Prozess iterativ und agil umgesetzt.

Nachfolgend sind die Schritte für dieses iterative und agile Prozessmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen kurz zusammengefasst. Eine ausführliche Darstellung dieses Prozessmodells mit Tipps & Tools findet sich in den nächsten Kapiteln.

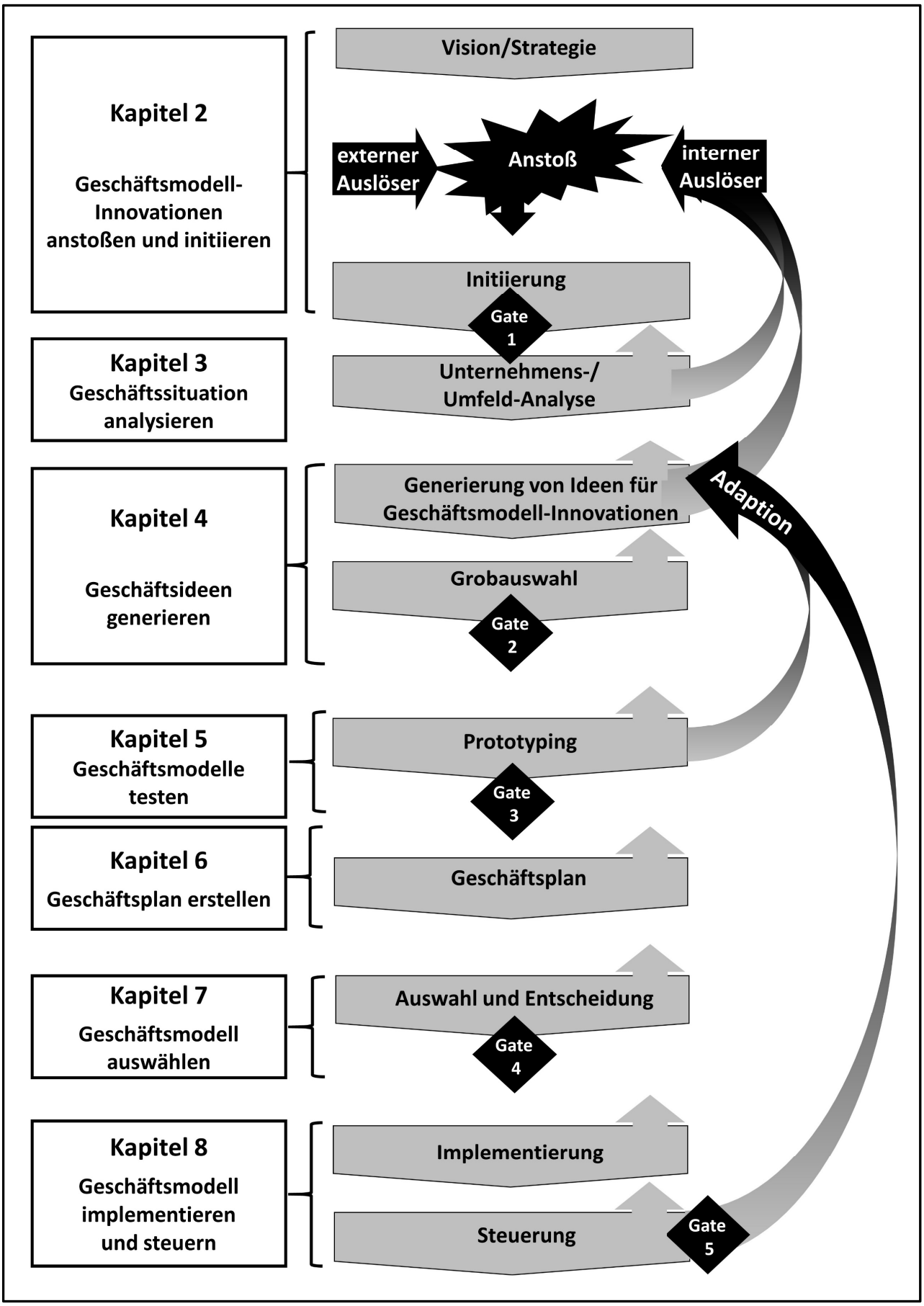


Abbildung 2: Innovationsprozess für ein Geschäftsmodell
Quelle: In Anlehnung an Wirtz (2010), S. 216 (ergänzt und modifiziert)

Kapitel 2 Anstoß und Initiierung

Der Anstoß für die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation kann vielfältig sein und lässt sich in **interne und externe Auslöser** unterteilen. Diese Auslöser können das Ergebnis einer systematischen, strategisch-planerischen Vorgehensweise sein (Kapitel 2.1), bei der durch Prognosen und deren Analyse die zu verfolgenden Ziele für neue Geschäftsmodelle abgeleitet werden und sich daraus die benötigten Mittel zur Realsierung ergeben. Das heißt, aus dem verfolgten Ziel für eine Geschäftsmodell-Innovation resultieren die erforderlichen Mittel. Weiterhin ist es auch möglich, dass der Auslöser die (begrenzt) verfügbaren Mittel selber sind, aus denen sich die Geschäftsmodell-Innovation ergibt. Dieser sog. **Effectuation-Ansatz** wird in Kapitel 2.2 erläutert.

Nachdem der Anstoß für die Überarbeitung bzw. Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells gegeben wurde, sollte im Sinne einer systematischen Vorgehensweise ein internes Projekt hierfür am besten vom Top-Management initiiert werden. Die hierfür erforderlichen Maßnahmen werden in Kapitel 2.3 skizziert.

Zum Abschluss der Initiierungsphase sollte im Sinne eines „Gates“ die Entscheidung über die nachfolgende Frage fallen:

Gate 1

Sind alle Voraussetzungen und Anforderungen an das Projekt geklärt, welches sich zum Ziel setzt, eine Geschäftsmodell-Innovation zu entwickeln?

Kapitel 3 Unternehmens-/Umfeldanalyse

Im nächsten Schritt kann eine tiefergehende Analyse über die Ist-Situation und die zukünftigen Entwicklungen und Trends sowohl unternehmensintern als auch im Umfeld des Unternehmens durchgeführt werden. Hierfür sind die in Kapitel 3 erläuterten Methoden wie z. B. Trend-, PESTEL-, Branchenstruktur-, Wertketten-, Kernkompetenzen- oder SWOT-Analysen einzusetzen.

Kapitel 4 **Generierung von Geschäftsideen**

Als Quelle neuer Geschäftsmodell-Ideen können neben den Unternehmens- und Umfeldanalysen weitere Methoden die Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen systematisch unterstützen. Der sog. **Business Model Canvas** von Osterwalder/Pigneuer (2010) ist z. B. dazu geeignet, Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln (s. Kapitel 4.4). Hierbei wird das Geschäftsmodell in die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells zerlegt und für jedes Element die Gestaltungsmöglichkeiten bzw. -optionen betrachtet. Damit lassen sich neue Gestaltungsoptionen entwickeln bzw. im Ganzen neu kombinieren. Es empfiehlt sich hierbei Kreativitätstechniken (Kapitel 4.2) bzw. Methoden der Kundenorientierung wie z. B. die Customer Journey (Kapitel 4.3) unterstützend miteinzubeziehen.

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen ist der **musterbasierte Ansatz** (s. Kapitel 4.7), bei dem man Anregungen aus anderen Bereichen durch die Konfrontation bzw. Adaption von erfolgreichen Geschäftsmodellen bzw. Teilen zieht.

Zunehmend von Bedeutung ist es, dass die **Nachhaltigkeit** bei Geschäftsmodelle ihre Berücksichtigung findet. In Kapitel 4.6 wird hierzu ein Ansatz vorstellt, wie neben der ökonomische Dimension explizit ökologische und sozial/gesellschaftliche Auswirkungen systematisch in den Blick genommen werden können.

Für eine wettbewerbsorientierte Vorgehensweise kann bei der Ideengenerierung ergänzend auch die in Kapitel 4.8 vorgestellte **Blue-Ocean-Strategie** verwendet werden. Damit ist es möglich, die dominante Branchenlogik zu erkennen und gezielt Konventionen zu durchbrechen. Hierbei sollte man aber immer antizipieren, dass der Wettbewerber darauf reagieren wird. Geschäftsmodelle, die neue Markteintrittsbarrieren schaffen, sind hier besonders von Vorteil.

In einer ersten qualitativen Bewertung können im Anschluss die besten Ideen z. B. über Checklisten oder unter Anwendung eines **Scoring-Modells** ausgewählt werden (mehr zum Thema Bewertung von Geschäftsmodellen in Kapitel 7). Als geeignete Bewertungskritierien können hierfür z. B. die Erwünschtheit aus Kundensicht (Desirabilty), die Machbarkeit (Feasibility), die Wirtschaftlichkeit (Viability), die Nachhaltigkeit (Sustainability), die Skalierbarkeit (Scalability) und die Anpassungsfähigkeit (Adaptability) an die dynamisch verändernde Umwelt dienen.

Am Entscheidungspunkt Gate 2 ist somit folgende Frage zu beantworten:

Gate 2

Ist das neue Geschäftsmodell aus Sicht des Kundens wünschenswert, machbar, wirtschaftlich, nachhaltig, skalierbar und anpassungsfähig?

Kapitel 5 **Protoytyping**

Im Rahmen der Entwicklung eines Geschäftsmodells sollte jede Änderung eines Elementes oder die Wahl einer neuen Gestaltungsoption getestet werden. Dabei ist zu empfehlen, im Sinne des **Lean-Startup-Ansatzes** (s. Kapitel 5.1), eine Annahme (Hypothese) über die gewünschte Wirkung dieser Änderung bzw. Gestaltungsoption zu formulieren, ein geeignetes Testdesign auszuwählen, einen Test mit der relevanten Zielgruppe durchzuführen und aus diesen Ergebnissen zu lernen, um im Anschluss ggf. noch umsteuern zu können. Da die zu testenden Hypothesen möglichst in einer visualisierten, und im weitesten Sinne greifbaren funktionsfähigen Art und Weise vorliegen sollten, spricht man hier auch von Prototyping (mehr dazu, was alles unter der Begrifflichkeit eines Prototypen verstanden werden kann, s. Kapitel 5.1).

Ausführliche Empfehlungen zur Durchführung des Lean-Startup-Ansatzes, der entgegen seines Namens sehr wohl auch bzw. gerade für bestehende Unternehmen geeignet ist, finden sich in Kapitel 5. Diese iterative Durchführung von Tests mit der gezielten Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells auf Basis eines frühzeitigen Kundenfeedbacks ist hier ein sehr zielführendes Konzept.

Am Entscheidungspunkt Gate 3 ist somit folgende Frage zu beantworten:

Gate 3

Welche Gestaltungsoptionen des Geschäftsmodells können verwendet werden, und welche müssen geändert oder sogar verworfen werden?

Kapitel 6 **Geschäftsplan erstellen**

Sofern die Annahmen zum Geschäftsmodell durch das Kundenfeedback ihre Bestätigung bekommen haben, kann auf dieser Basis ein Geschäftsplan entwickelt werden. Wenn es sich um das Geschäftsmodell des kompletten Unternehmens handelt, spricht man von einem **Businessplan**, auf Projektebene von einem **Business Case**. Eine detaillierte Anleitung zur Entwicklung eines Businessplans/Business Cases findet sich ausführlich in Kapitel 6. Der Geschäftsplan sollte auch einen ersten Entwurf des Umsetzungsplans umfassen. Damit lassen sich die Umsetzungsgeschwindigkeiten/-risiken und Aufwände abschätzen.

Abschließend sollte das Geschäftsmodell nochmals auf Konsistenz der einzelnen Elemente überprüft und ggf. optimiert werden. Die Positionierung im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals (**Unique Selling Proposition**; USP) gegenüber anderen sollte zudem klar erkennbar sein.

Kapitel 7 Auswahl und Entscheidung

Die Auswahl eines Geschäftsmodells und die Entscheidung über dessen Umsetzung ist eine weitreichende strategische Entscheidung, die in der **Verantwortung des Top-Managements** liegt. Es empfiehlt sich, schon im Rahmen der oben genannten Initiierung zu klären, wer als Entscheidungsträger fungieren wird, welche Entscheidungskriterien mit welchen Bewertungsmethoden angewendet werden und welche Informationen mit welchem Detaillierungsgrad hierfür vorliegen müssen. Nur wenn dies vorab definiert ist und allen Beteiligten kommuniziert wurde (insbesondere dem Projektteam zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells), kann effektiv und effizient der Auswahl- und Entscheidungsprozess durchgeführt werden.

Neben den oben bereits genannten qualitativen Kriterien **Desirabilty, Feasibility, Viability, Sustainability/Scalability** und **Adaptability** zur checklistenartigen Bewertung und insbesondere zur Analyse der Wirtschaftlichkeit und des Risikos, können auch weitere Methoden eingesetzt werden. In Kapitel 7 ist hier eine Vielzahl von geeigneten Bewertungsverfahren aufgeführt. Das **Scoring-Verfahren** (Kapitel 7.2.3) zum Vergleich verschiedener Geschäftsmodell-Alternativen und vor allem **Net-Present-Value-**Berechnungen des Kapitalwertverfahrens (Kapitel 7.3) zum Erlösmodell sind wertvolle Entscheidungshilfen in diesem Zusammenhang.

Neben der Entscheidung über ein Geschäftsmodell sollte auch über den **Umsetzungsplan** formal entschieden werden. Dieser Plan umfasst die im nächsten Abschnitt genannten Aspekte.

Am Entscheidungspunkt Gate 4 ist somit folgende Frage zu beantworten:

Gate 4 **Welches Geschäftsmodell wird wie und wann umgesetzt?**

Kapitel 8 Implementierung und Steuerung

Der **Umsetzungsplan** sollte folgende Aspekte umfassen (vgl. Wirtz (2010), S. 260f.):

- Realisierungspläne mit Fristen/Termine und insbesondere den Meilensteinen
- Budgetierung der Implementierung (Schulungskosten, Aufbau einer neuen Infrastruktur etc.)
- Auswahl geeigneter (fachlich als auch sozial/kommunnikativ) Teammitglieder für die Einführung

- Maßnahmen zur Umsetzung festlegen einschließlich der begleitenden Kommunikationsmaßnahmen sowie
- Festlegung der Verantwortlichkeiten und Aufgaben bei der Implementierung.

Weiterhin sollten die oben in der Phase 2 erläuterte Unternehmens- und Umfeldanalyse als ein permanent durchzuführender Prozessschritt verstanden werden. Auf dieser Basis ist es notwendig, mit einem kontinuierlichen **Monitoring** über einen längeren Abschnitt, die Trends und Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens zu beobachten. Die zugrunde liegenden Annahmen des Geschäftsmodells sind wiederum im Sinne eines Prämissen-Controllings regelmäßig zu hinterfragen. Der oben erwähnte Lean-Startup-Ansatz (Kapitel 5.1) ist hierfür auch während der Umsetzung einzusetzen, um durch frühzeitiges Feedback einen Änderungsbedarf zu erkennen.

Wie Erfolg, Hindernisse und Risiken bei der Umsetzung des Geschäftsmodells frühzeitig identifiziert werden können, ist ebenso vorab zu klären. Die Methoden aus dem **Innovationscontrolling** (s. Kapitel 8.3) z. B. durch das Erheben und Analysieren von geeigneten Kennzahlen können hier hilfreich sein.

Am Entscheidungspunkt Gate 5 ist somit folgende Frage zu beantworten:

Gate 5

Muss das Geschäftsmodell angepasst werden?

Schließlich ist das Geschäftsmodell regelmäßig auf Basis der Informationen des Monitorings und Controllings an das dynamisch verändernde Umfeld anzupassen.

Die oben aufgeführten Schritte vom Anstoß bis zur Adaption des Geschäftsmodells wurden zwar zur besseren Übersichtlichkeit sequenziell erläutert, gleichwohl umfasst dieser Prozess in jeder Phase auch Rückkoppelungen, wie es in der Abbildung 2 angedeutet ist. Je nach Unternehmenssituation (großes, bestehendes Unternehmen vs. kleines, neu gegründetes Unternehmen) werden nicht alle Schritte in dieser Ausführlichkeit beschritten. Dennoch skizziert dieser Prozess eine Ausführlichkeit, die der Bedeutung des richtigen Geschäftsmodells für ein Unternehmen angemessen ist. In den nachfolgenden Kapiteln werden diese einzelnen Schritte ausführlich erläutert.

2 Geschäftsmodell-Innovationen anstoßen und initiieren

„*Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.*“ – Albert Einstein

In diesem Kapitel wird gezeigt, dass der Anstoß für die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation sehr vielfältig sein kann. Hierfür lassen sich **unternehmensinterne und -externe Auslöser** finden. Die Identifizierung dieser Auslöser kann das Ergebnis einer systematischen strategisch-planerischen Vorgehensweise sein (Kapitel 2.1), bei der durch Prognosen und deren Analyse die zu verfolgenden Ziele für neue Geschäftsmodelle abgeleitet werden und sich daraus die benötigten Mittel zur Realisierung ergeben. Das heißt, aus dem verfolgten Ziel für eine Geschäftsmodell-Innovation resultieren die erforderlichen Mittel. Diese **strategisch-planerische Vorgehensweise** wird in Kapitel 2.1 skizzirt. Andererseits ist es auch möglich, dass der Auslöser die (begrenzt) verfügbaren Mittel selber sind, aus denen sich die Geschäftsmodell-Innovation ergibt. Dieser sog. **Effectuation-Ansatz** wird in Kapitel 2.2 erläutert.

Nachdem der Anstoß für die Überarbeitung bzw. Neuentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells gegeben wurde, sollte im Sinne einer systematischen Vorgehensweise ein internes Projekt hierfür am besten vom Top-Management initiiert werden. Die hierfür erforderlichen Maßnahmen werden in Kapitel 2.3 skizziert.

2.1 Strategisch-planerische Vorgehensweise

Der Abgleich des bestehenden Geschäftsmodells mit der (Unternehmens-)**Vision** bzw. **Strategie** kann als interner Auslöser zur Einsicht führen, dass es einen akuten Handlungsbedarf zur Überarbeitung des Geschäftsmodells gibt. Eine GAP-Analyse (s. Kapitel 3.2.1) kann z. B. aufzeigen, dass mit dem bestehenden Geschäft(smodell) im Lauf der nächsten Jahre eine (Umsatz-) Lücke entsteht, die es zu schließen gilt. Um sich der strategischen Bedeutung von Geschäftsmodell-Innovationen bewusst zu werden, ist es hilfreich, ein sog. **Do-Nothing-Szenario** (Wir-tun-nichts-Option) gedanklich durchzuspielen. Das heißt:

- Was würde geschehen, wenn wir als Unternehmen nichts tun?
- Was würde der Wettbewerber unternehmen?
- Wie würden die Kunden langfristig reagieren?
- Welche Risiken entstehen dabei? Welche Chancen würden verpasst werden?

In diesem Sinne sollte man auch das bestehende Geschäftsmodell regelmäßig infrage stellen (vgl. Mezger/Bader (2014)). Das heißt, eine systematische Analyse von Geschäftsmodell-Ansätzen, die das eigene Wertangebot substituieren könnten, ist notwendig, auch wenn dies zur **Kannibalisierung der eigenen „Cash-Cows“** führt. Dabei kann dies zu einer frühzeitigen Umverteilung der Ressourcen von den „Cash Cows“ zum Aufbau eines neuen Geschäftsmodells führen.

Strategisch denkende Mitarbeiter sind ebenfalls eine fruchtbare interne Quelle für Anstöße, die vielleicht zunächst scheinbar nur einen unbedeutenden Teil des Geschäftsmodells betreffen, dann aber die Notwendigkeit einer Geschäftsmodell-Innovation aufzeigen. **Strategisches Denken** bedeutet in diesem Zusammenhang in alle Richtungen zu sehen, wie das Diagramm von Mintzberg (2005) verdeutlicht, um eine Brücke von der Vergangenheit in die Zukunft aufzuspannen.

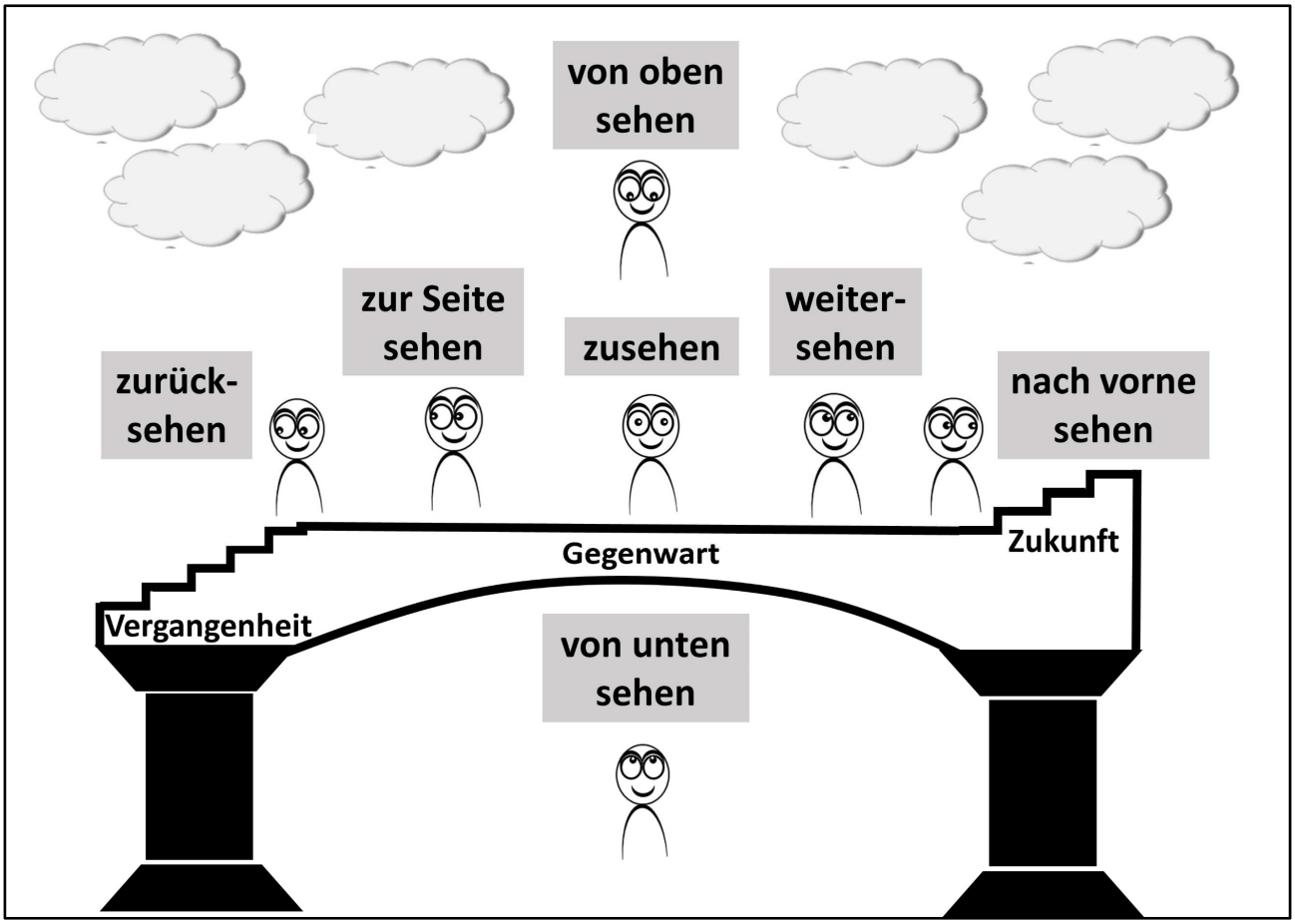


Abbildung 3: Strategisches Denken aus unterschiedlichen Perspektiven
Quelle: In Anlehnung an Mintzberg (2005), S. 139ff.

Folgende unterschiedliche Perspektiven sollen beim strategischen Denken eingenommen werden, um das bestehende Geschäftsmodell aus der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu betrachten (Mintzberg (2005), S. 139ff.):

➲ **Zurücksehen**

Betrachten Sie die Entwicklungen in der Vergangenheit:

- Welche Entwicklungsmuster und Wettbewerbsreaktionen aus der Vergangenheit sind erkennbar?
- Was war besonders erfolgreich/was führte zu Fehlern?
- Was können Sie aus der Vergangenheit für die Ausgestaltung des Geschäftsmodells lernen?

Tipps für Methoden:

- GAP-Analyse (s. Kapitel 3.2.1)
- Benchmarking (s. Müller-Roterberg (2018a))

➲ **Von oben sehen**

Nehmen Sie eine Vogelperspektive ein und betrachten Sie den Einfluss des Gesamtmarktes, der Politik und/oder der gesellschaftlichen Situation auf Ihr bestehendes Geschäftsmodell bzw. die typischen Geschäftsmodelle der Branche.

- Welche Einflüsse sind derzeit vorhanden?

Tipps für Methoden:

- PESTEL-Analyse (s. Kapitel 3.1.2)
- Stakeholder-Analyse (s. Kapitel 3.1.6)

➲ **Von unten sehen**

Analysieren Sie Ihr Geschäftsmodell en detail:

- Welche Stärken und Schwächen besitzt es?
- Welche sind die Kernkompetenzen, auf die das Geschäftsmodell basiert?
- Wie funktioniert die Wertkette für den Kunden einschließlich der einzelnen Prozesse/Aktivitäten?

Tipps für Methoden:

- Stärken-/Schwächen-Analyse (s. Müller-Roterberg (2018a))
- Kernkompetenzen-Analyse (s. Kapitel 3.2.3)

Weitere Fragen, die in dieser Phase zu klären sind, finden sich in der nachfolgenden Tabelle.

Tabelle 1: Checkliste zur Initiierung von Geschäftsmodell-Innovationen

Checkliste zur Initiierung
▪ Wo sieht sich das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren? Kann das Unternehmen mit der derzeitigen Strategie in fünf und mehr Jahren noch erfolgreich sein? ▪ Welche Bedeutung hat das Geschäftsmodell für die Geschäftsentwicklung? ▪ Welche große bedeutende Herausforderung bzw. dringendes Problem für eine größere Anzahl von Personen (Kunden) will das Unternehmen lösen? ▪ Was soll das Unternehmen bzw. die Innovationsaktivitäten in Zukunft kennzeichnen und prägen?
▪ Welche Ziele sollen mit der Geschäftsmodell-Innovation erreicht werden?
▪ Welche Chancen bietet ein neues Geschäftsmodell? Welchen Nutzen hätte ein komplett neues Geschäftsmodell? Welche Risiken könnten bestehen?
▪ Soll das neue Geschäftsmodell auf einer Produkt-, Verfahren- oder Dienstleistung-Innovation basieren?
▪ Welche Elemente oder Gestaltungsoptionen sollten aus übergeordneten strategischen Überlegungen nicht verändert werden (Restriktionen)? ▪ Welche Soll-Vorgaben ergeben sich aus der Strategie (Innovationsziele)? ▪ Welche Restriktionen aus Sicht der relevanten Stakeholder gibt es für die Geschäftsmodellentwicklung?
▪ Welche Elemente des Geschäftsmodells benötigen insbesondere eine Überarbeitung?
▪ Wo sollten die Schwerpunkte des Geschäftsmodells liegen? (Neue, besonderer Kundennutzen, Erlösmodell).
▪ Besteht ein gemeinsames Verständnis im Unternehmen über die Ziele des Projektes?

2.2 Explorative Vorgehensweise

In Situationen von hoher Unsicherheit und Komplexität gibt es häufig eine geringe Informationsbasis für die strategisch-planerische Vorgehensweise. Die Prognosen für die Entwicklungen in der Zukunft und die darauf beruhenden strategischen Planungen sind in solchen Situationen bezüglich ihrer Aussagekraft eher vage. In informationsarmen, komplexen Situationen können daher explorative (erkundende/erforschende) Ansätze, wie das nachfolgend erläuterte Konzept Effectuation, sinnvoll sein. Ausgangspunkt sind die eigenen Kompetenzen und Ressourcen, die mit folgenden Fragen Anstöße zu neuen Geschäftsmodellen geben können:

- Für welche Produkte und Dienstleistungen könnten die eigenen Kompetenzen, Fähigkeiten bzw. Ressourcen von Nutzen sein?
- In welchen Markt- und Technologie-Bereichen sind (ähnliche) Kompetenzen wichtig?

2.2.1 Prinzipien des Effectuation-Ansatzes

Der Effectuation-Ansatz geht umgekehrt zum strategischer-planerischen Ansatz (s. Kapitel 2.1) vor, bei dem man eine bestimmte Vision bzw. Ziele erreichen will und entsprechende Maßnahmen dafür ableitet. Beim Effectuation-Ansatz ergeben sich aus den verfügbaren Mitteln die erreichbaren Ziele.

Prinzipiell ist dieser adaptive Ansatz sowohl auf persönlicher Ebene („Ich-Ebene“) im Zusammenhang mit einer Unternehmensgründung als auch bei (etablierten) Organisationen („Wir-Ebene“) möglich. Der Ansatz wurde von Sarasvathy (2001) ursprünglich entwickelt und im deutschsprachigen Raum insbesondere durch Faschingbauer (2013) verbreitet und weiterentwickelt. Auf deren Arbeiten (Sarasvathy (2008); Faschingbauer (2013)) basieren im Wesentlichen die nachfolgenden Erläuterungen zu den Prinzipien und die Vorgehensweise von Effectuation:

1 Prinzip der Zukunftsgestaltung

Das Prinzip der Zukunftsgestaltung drückt aus, dass man auf die Prognosen und deren detaillierte Analysen aufgrund ihrer unsicheren Aussagekraft verzichten kann und eher daraufsetzen sollte, die Zukunft selbst zu beeinflussen. Das heißt, sich nicht – wie bei der strategisch-planerischen Vorgehensweise (Kapitel 2.1) – an die Zukunft bestmöglich anzupassen, sondern soweit die eigenen Einflussmöglichkeiten es erlauben, die Zukunft in seinem Sinne aktiv zu gestalten.

3 Geschäftssituation analysieren

„*Every act of creation is first of all an act of destruction.*“
– Pablo Picasso

Nach dem Anstoß zur Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation und dem Aufsetzen eines entsprechenden Projektes sollte im nächsten Schritt eine tiefergehende Analyse über die Ist-Situation und die zukünftigen Entwicklungen und Trends sowohl unternehmensintern als auch im Umfeld des Unternehmens durchgeführt werden. Im Rahmen der strategischen Analyse und Prognosen sind Informationen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens (**Unternehmensanalyse**) sowie den Chancen und Risiken aus dem Umfeld aufzubereiten (**Umfeldanalyse**). In diesem Zusammenhang sind in der nachfolgenden Tabelle einige der zu beantwortenden Fragen zusammengefasst.

Tabelle 2: Checkliste zur Unternehmens-/Umfeldanalyse bei Geschäftsmodell-Innovationen

Checkliste zur Unternehmens-/Umfeldanalyse
▪ Was wird passieren, wenn wir nichts an unserem Geschäftsmodell verändern?
▪ Was hat das bisherige Geschäftsmodell erfolgreich gemacht? Welcher Kundennutzen wird erzeugt? Werden damit Gewinne gemacht?
▪ Welche Hinweise gibt es dafür, die Validität des Geschäftsmodells zu überprüfen?
▪ Wer sind die relevanten Stakeholder des bisherigen Geschäftsmodells?
▪ Welche Trends beeinflussen unser derzeitiges Geschäftsmodell wann und wie am meisten?
▪ Welche Technologien beeinflussen unser Geschäftsmodell wann und wie am meisten?
▪ Welche gesetzlichen Rahmenbedingungen werden/können sich ändern?
▪ Welche Alternativen existieren heute und in Zukunft?
▪ Wer und wo sind die wesentlichen Wettbewerber? Welche Entwicklungen beim Geschäftsmodell gibt es bei der Konkurrenz? Haben Wettbewerber ihr Geschäftsmodell (oder Teile davon) überarbeitet? In welchen Teilen ist das Geschäftsmodell der Wettbewerber anders? Wie erfolgreich ist es? Warum wurde es geändert?
▪ Welche Markteintrittsbarrieren existieren? Welche Markteintrittsbarrieren können wir erschaffen?

In den beiden nächsten Abschnitten werden diese Fragen aufgegriffen und Empfehlungen zur Durchführung einer Umfeld- (Kapitel 3.1) und Unternehmensanalyse (Kapitel 3.2) gegeben. Hierfür können die in der unten stehenden Tabelle aufgeführten Methoden eingesetzt werden.

Tabelle 3: Methoden zur Unternehmens-/Umfeldanalyse

Umfeldanalyse		**Unternehmensanalyse**	
Trend-Analyse	Kapitel 3.1.1	Stärken-Schwächen-Analyse Benchmarking	s. Müller-Roterberg (2018)
PESTEL-Analyse	Kapitel 3.1.2	Wertketten-Analyse und Prozessanalysen	Kapitel 3.2.2
Trend-Impact-Analyse	Kapitel 3.1.3	GAP-Analyse	Kapitel 3.2.1
Technologie- und Industrie-Entwicklungsmodell-Analysen	s. Müller-Roterberg (2018a)	Analyse der Dienstleistungsqualität	s. Müller-Roterberg (2018)
Delphi-Methode	s. Müller-Roterberg (2018a)	Kernkompetenzen	Kapitel 3.2.3
Szenario-Technik	Kapitel 3.1.4	**Ganzheitliche Methoden**	
Road Mapping	s. Müller-Roterberg (2018)	Portfolio-Analyse	Kapitel 3.3.1
Stakeholder-Analyse	Kapitel 3.1.6	SWOT-Analyse	Kapitel 3.3.2
Branchenstruktur-Analyse	Kapitel 3.1.5		
Konkurrenten-Analyse	s. Müller-Roterberg (2018)		
Anforderungsanalysen	s. Müller-Roterberg (2018)		

3.1 Umfeldanalyse

Mit der Analyse des Umfeldes sind zwei grundsätzliche Fragen verbunden:

- Wie sehr können Sie Situationen/Ereignisse des Umfeldes voraussehen?
- Wie viel wissen Sie über die Situation bzw. Ereignisse im Umfeld des Unternehmens?

Die Herausforderungen, die sich aus den Antworten dieser Fragen ergeben, lassen sich mit dem Akronym **VUCA** zusammenfassen, das für **Volatility**, **Uncertainty**, **Complexity** und **Ambiguity** steht. Wie nachfolgend erläutert, lassen sich als Reaktion auf diese VUCA-Herausforderungen des Umfeldes entsprechende **VUCA-Handlungsempfehlungen** für das Unternehmen ableiten, die für **Vision**, **Understanding**, **Clarity/Concentration** und **Agility/Adaptation** stehen sollen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die VUCA-Herausforderungen in vielseitigen Wechselwirkungen zueinanderstehen und verschiedene Handlungsempfehlungen erfordern.

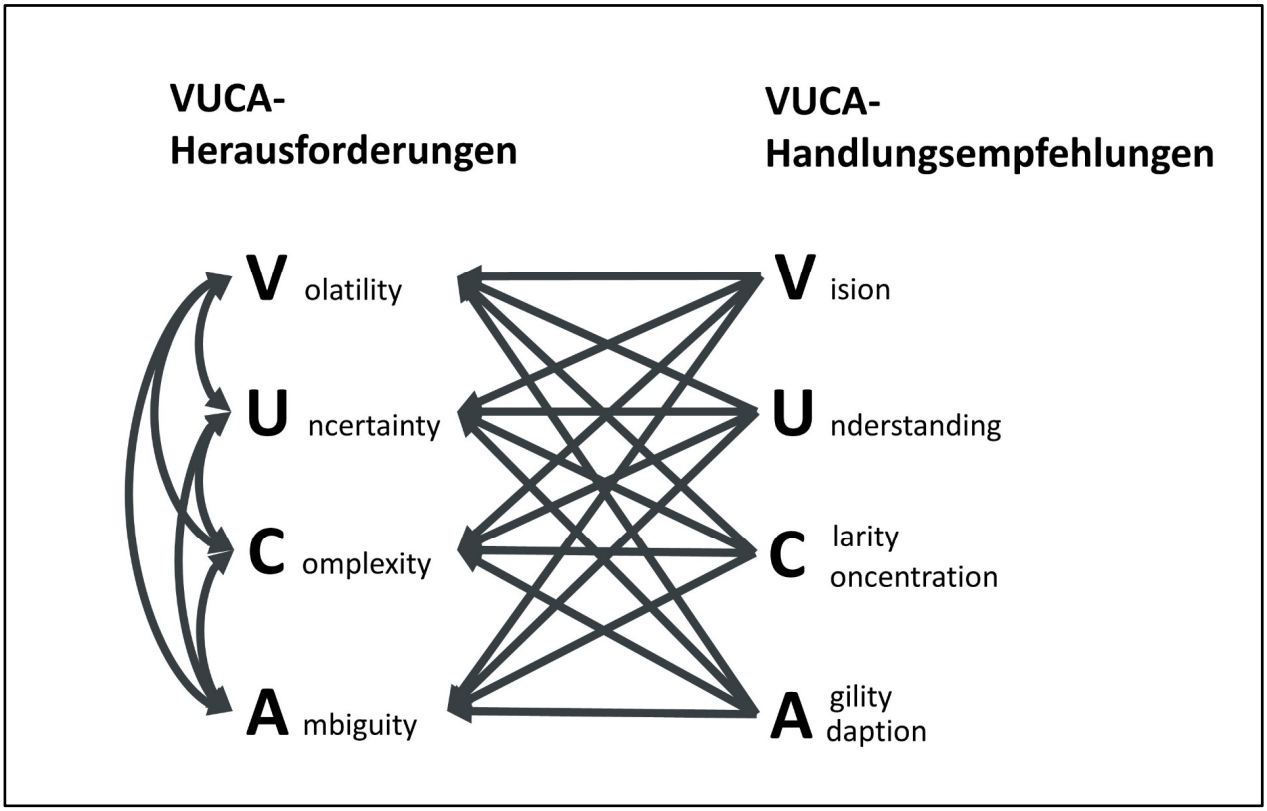


Abbildung 5: VUCA-Herausforderungen vs. VUCA-Handlungsempfehlungen

3.1.3 Trend-Impact-Analysen

Nach der Identifizierung der Trends (Einflussfaktoren) und einer ersten Bewertung von deren Relevanz, Eintrittswahrscheinlichkeiten und Nachhaltigkeit geht es schließlich darum, die Auswirkungen auf die einzelnen relevanten Stakeholder sowie im Anschluss daran die Auswirkungen auf das Unternehmen zu präzisieren. Hierfür bietet sich eine Impact-Analyse an, die zunächst bei jedem Trend bewertet, welche Auswirkungen es auf die einzelnen Situationen, Herausforderungen, Bedürfnisse und/oder Probleme der relevanten Stakeholder des Unternehmens gibt. Um wiederum die relevanten Stakeholder zu identifizieren, ist vorab eine Stakeholder-Analyse über die derzeitige Situation (Ist-Zustand) hilfreich (s. Kapitel 3.1.6).

Tabelle 7: Checkliste Trend-Analyse

Checkliste Trend-Analyse
▪ Welches sind die umgebenden Einflussfaktoren heute und zukünftig (in 5, 10, 15 Jahren)?
▪ Mit welchen politischen Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Mit welchen ökonomischen Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Mit welchen sozialen/gesellschaftlichen Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Mit welchen technologischen Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Mit welchen natürlichen Umwelt-Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Mit welchen rechtlichen Änderungen ist (wie wahrscheinlich mit welcher Auswirkung wann) zu rechnen?
▪ Welche dieser Faktoren werden sich wann wie ändern? Wie langfristig und weitreichend sind diese Trends?
▪ Gibt es Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Trends? Gibt es gegenläufige Entwicklungen?
▪ Welche Auswirkungen haben diese Faktoren auf das Unternehmen und ihre Kompetenzen?
▪ Welche Folgen haben diese Trends auf die Stakeholder?

Einen umfassenden Überblick über eine derartige Trend-Impact-Analyse zeigt die nachfolgende Tabelle.

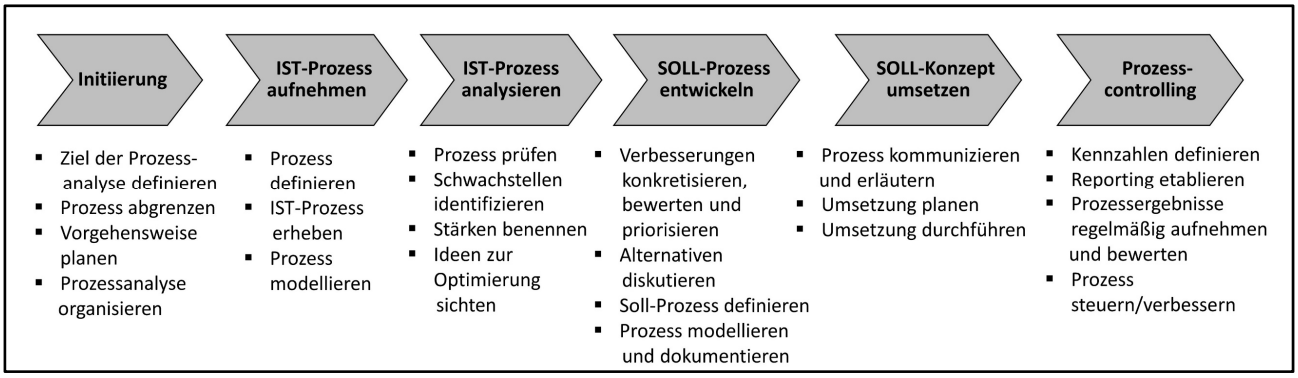


Abbildung 13: Vorgehensweise für die Prozessanalyse und -optimierung

Auf einige der oben abgebildeten Vorgehensschritte soll im Folgenden näher eingegangen werden:

Abgrenzung und Definition des Prozesses:

Nach Schmelzer/Sesselmann (2010), S. 63 ist ein Geschäftsprozess wie folgt definiert: „Ein Geschäftsprozess besteht aus einer funktions- und organisationsübergreifenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleitete Prozessziele umsetzen.“ Zur Abgrenzung eines derartigen (Geschäfts-) Prozesses muss zunächst die Untersuchungsebene festgelegt werden (s. nachfolgende Abbildung), auf der analysiert und optimiert werden soll.

Geht es um die Erstellung eines Gesamtüberblicks, sind sog. **Prozesslandkarten** hilfreich, welche die wesentlichen Prozesse im Unternehmen und deren Wechselwirkungen (in Form von Pfeilen) zeigen sollen. Die folgenden Ausführungen sind wiederum bezogen auf das **Geschäftsprozessmanagement** und fokussieren den Analyse- und Optimierungsbereich auf die Prozessschritte und Aktivitäten (was wird getan?). Hier nicht betrachtet wird die Ebene des **Workflows**, in der es eher um die organisatorisch-EDV-technischen Aspekte geht, z. B. zur Automatisierung von Prozessaktivitäten.

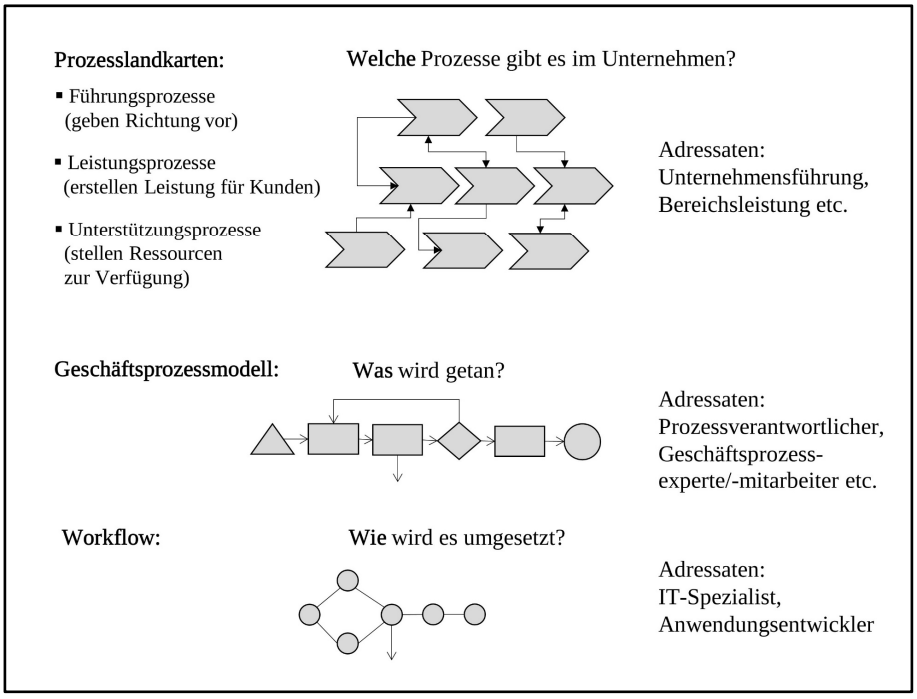


Abbildung 14: Ebenen der Prozessanalyse

Neben der Fokussierung der Ebene kann es zielführend sein, eine weitere Abgrenzung nach verschiedenen Prozessvarianten vorzunehmen. Hier kann die Fokussierung auf einen einzelnen Funktionsbereich im Unternehmen (FuE, Vertrieb, Marketing, Produktion) sinnvoll sein, wenn insbesondere Spezialkompetenzen für einzelne Aktivitäten im Prozess notwendig sind. Eine andere Möglichkeit stellt die Konzentration auf spezifische, komplexe Prozessvarianten dar, die unter Einbindung von Experten zu analysieren sind. Des Weiteren können bestimmte Prozessvarianten analysiert werden, die nur bestimmte Kundengruppen adressieren.

Ist-Prozess aufnehmen:

Um den IST-Prozess aufzunehmen, sind je nach Prozessart und insbesondere Prozessziel unterschiedliche Informationsquellen zu nutzen wie z. B.:

- Auswertung von Unterlagen (Geschäfts-/Lageberichte, Organigramme, Stellenbeschreibungen, Aufgabenbeschreibungen, Maßnahmen-/Kommunikationspläne, Produkt-/Verfahrensbeschreibungen, Stücklisten, Arbeitszettel, Lieferantenverträge, Kooperationsverträge, Projektberichte, Betriebsvereinbarungen etc.)
- Fragebögen an die Prozessbeteiligten
- Selbstaufschreibung der Prozessbeteiligten
- Interviews mit den Prozessbeteiligten
- Beobachtung der Prozesse/Prozessschritte
- Workshops mit den Prozessbeteiligten

Hilfreich bei der Analyse des IST-Prozesses ist die Beantwortung der W-Fragen rund um den Prozess: wer, was, wann, wo, wie, wozu? In der nachfolgenden Checkliste sind hierfür einige zu klärende Fragen formuliert. Zudem sollte jeder Prozess/Unterprozess mit seinen Aktivitäten beschrieben werden (s. nachfolgende Abbildung).

Gesamtprozess:	Innovationsprozess
Unterprozess:	
Aktivitäten:	Beschreibung der Aktivitäten
Ziel:	
Input:	Personal Material Serviceleistungen
Support:	Geräte IT
Output: **(Ergebnis)**	Anzahl Qualitätsmerkmale
Messgrößen: **(Kennzahlen)**	Bearbeitungszeit Fehlerquote Kosten
Verantwortlicher:	

Abbildung 15: Beschreibung von Prozessaktivitäten

Tabelle 15: Aufnahme Ist-Prozess

Checkliste Aufnahme Ist-Prozess
▪ Was ist das Ziel des Prozesses/Unterprozesses/Aktivität (Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele)? Welche Ergebnisse (Output) sollen erzielt werden? Welchen Nutzen hat das Ergebnis für den (internen/externen) Kunden? Für das Unternehmen?
▪ Wer sind die (internen/externen) Kunden des Prozesses? Welche Bedürfnisse haben diese Kunden?
▪ Welches Ereignis löst den Prozess aus?
▪ Wie muss der Prozess/Unterprozess/Aktivität ablaufen, damit das Ergebnis erzielt wird/die Kunden zufrieden sind? Welche vorbereitenden, ausführenden, prüfenden, nachbereitenden, koordinierenden Aktivitäten sind erforderlich? Wie lassen sich die Aktivitäten beschreiben?
▪ Wie soll das Ergebnis gemessen werden?
▪ Welche Input-Größen (Ressourcen) sind notwendig? Welche Vorarbeiten sind notwendig? In welcher Zeit soll der Prozess ablaufen? Welches Budget steht zur Verfügung?
▪ Welche Unterstützungsleistungen (Support), wie z. B. bestimmte IT-Infrastruktur, Geräte etc., sind notwendig?
▪ Welchen Restriktionen ist der Prozess unterworfen?
▪ Wer ist für den Prozess/Unterprozess/Aktivität verantwortlich? Wer ist mit welchen Rollen am Prozess/Unterprozess/Aktivität beteiligt? Wer muss wann welche Entscheidungen treffen? Welche Schnittstellen zu anderen Prozessen/ Unterprozessen/Aktivitäten gibt es?
▪ Was, wie und wann wird das Ergebnis an andere Prozesse übergeben?

3.3.2 SWOT-Analyse

Die aus der Umfeld- und Unternehmensanalyse herausgearbeiteten Chancen und Risiken („Blick nach außen“) bzw. Stärken und Schwächen („Blick nach innen“) lassen sich in einer sog. SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) gegenüberstellen (s. nachfolgende Abbildung).

Stärken und Schwächen als Ergebnis aus der Unternehmensanalyse (Kapitel 3.2) können z. B. sein: Zufriedenheit von Kunden, Qualifikation der eigenen Mitarbeiter, Technologie-Know-how, Marketing- und Vertriebskompetenzen bzw. -Ressourcen (Reichweite, Kanäle), Finanzkraft und Liquidität, Lieferanten- bzw. Kooperationsnetzwerk, Produktivität und Rentabilität, Serviceorientierung, Preisangebot, Lieferservice, Flexibilität bei ändernden Kunden- bzw. Marktanforderungen, Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität, Qualitätsmanagement, Zertifikate und Standards, Prozess- und IT-Kompetenz, Unternehmens- bzw. Markenimage etc.

Mögliche Chancen und Risiken als Ergebnisse aus der Umfeldanalyse (Kapitel 3.1) können z. B. sein: Wettbewerbsverhalten bzw. -stärke, Absatzmarktänderungen, (Mega-) Trends, technologischer und gesellschaftlicher Wandel, Verlust von Schlüsselmitarbeitern, Gesetze und Richtlinien, Wirtschafts- bzw. Finanzkrisen, Inflation bzw. Deflation, Ressourcenverknappung bzw. -kostensteigerungen, Naturereignisse etc.

Strenghts	**W**eaknesses
- Wo sind wir stark? - Worin sehen wir unsere kompetitiven Vorteile? - Was sind unsere Kernkompetenzen? - Welche wichtigen Ressourcen haben nur wir? - Wo sind wir gewinnerbringend? - Welche Erfahrung haben wir?	- Wo sind unsere Schwächen? - Wo fehlen uns Ressourcen? - Was könnten wir verbessern? - Wo gibt es interne Barrieren? - Was fehlt uns? - Was tun wir weniger gut als andere? - Wo verlieren wir Geld?
Opportunities	**T**hreats
- Welche neuen Kundenbedürfnisse könnten wir antreffen? - Welche Trends könnten wir verfolgen? - Welche technologischen Durchbrüche sind zu erwarten? - Welche Nischen sind vorhanden? - Welche Wachstumsstrategien könnten wir verfolgen?	- Welche negativen marktseitigen und wirtschaftlichen Trends sind zu erwarten? - Welche negativen politisch-rechtlichen und sozialen Trends sind zu erwarten? - Welche Trends verfolgen unsere Konkurrenten? - Wo sind wir verwundbar?

Abbildung 17: SWOT-Analyse

4 Geschäftsideen generieren

„Neue Geschäftsmodelle sollen Antworten auf nie gestellte Fragen zu Problemen geben, auf deren Lösungen alle warten" – Müller-Roterberg

Bei der Betrachtung des Geschäftsmodells ist es wichtig, die richtige Flughöhe der angestrebten Analyse und Entwicklung zu finden (Gassmann et al. (2017), S. 29: „Nicht Bodenhöhe, sondern 10 000 Meter Flughöhe wird angestrebt"). Auf einer abstrakten Ebene, mit der zu Beginn gestartet werden sollte, sind sich die verschiedenen **unternehmerischen Gelegenheiten** vor Augen zu führen. Diese werden in Kapitel 4.1 vorgestellt.

Eine einfache Möglichkeit die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells mit der richtigen Flughöhe zu beschreiben, ist das im Kapitel 4.4 erläuterte **Business Model Canvas** Konzept. Dieser Ansatz ist auch dazu geeignet, Ideen für neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Hierbei wird das Geschäftsmodell in die einzelnen Elemente eines Geschäftsmodells zerlegt und für jedes Element die Gestaltungsoptionen betrachtet. Damit lassen sich neue Gestaltungsoptionen entwickeln bzw. im Ganzen neu kombinieren.

Unterstützend kann man dabei ausgewählte **Kreativitätstechniken** (Kapitel 4.1) bzw. Methoden der **Kundenorientierung** (Kapitel 4.3) wie z. B. die **Customer Journey** (Kapitel 3.) einsetzen. Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Geschäftsmodell-Innovationen ist der **musterbasierte Ansatz** (s. Kapitel 4.7), bei dem man Anregungen aus anderen Bereichen durch die Konfrontation bzw. Adaption von erfolgreichen Geschäftsmodellen bzw. Teilen davon bekommt.

Eine wichtiger Aspekt bei der Ausgestaltung ist die **Nachhaltigkeit**. Neben der ökonomischen Perspektiven sind die ökologischen sowie sozial-gesellschaftlichen Dimensionen von Geschäftsmodellen in Blick zu nehmen. Kapitel 4.6 stellt Ansätze vor, wie diese Dimensionen integriert werden können.

Ergänzend sollte man für eine wettbewerbsorientierte Vorgehensweise bei der Ideengenerierung auch die in Kapitel 4.8 vorgestellte **Blue-Ocean-Strategie** verwenden. Damit ist es möglich, die jeweilige vorherrschende dominante Branchenlogik zu erkennen und gezielt Konventionen zu durchbrechen. Hierbei sollte man aber immer antizipieren, dass der Wettbewerber darauf reagieren wird. Geschäftsmodelle, die neue Markteintrittsbarrieren schaffen, sind hier vorteilhaft.

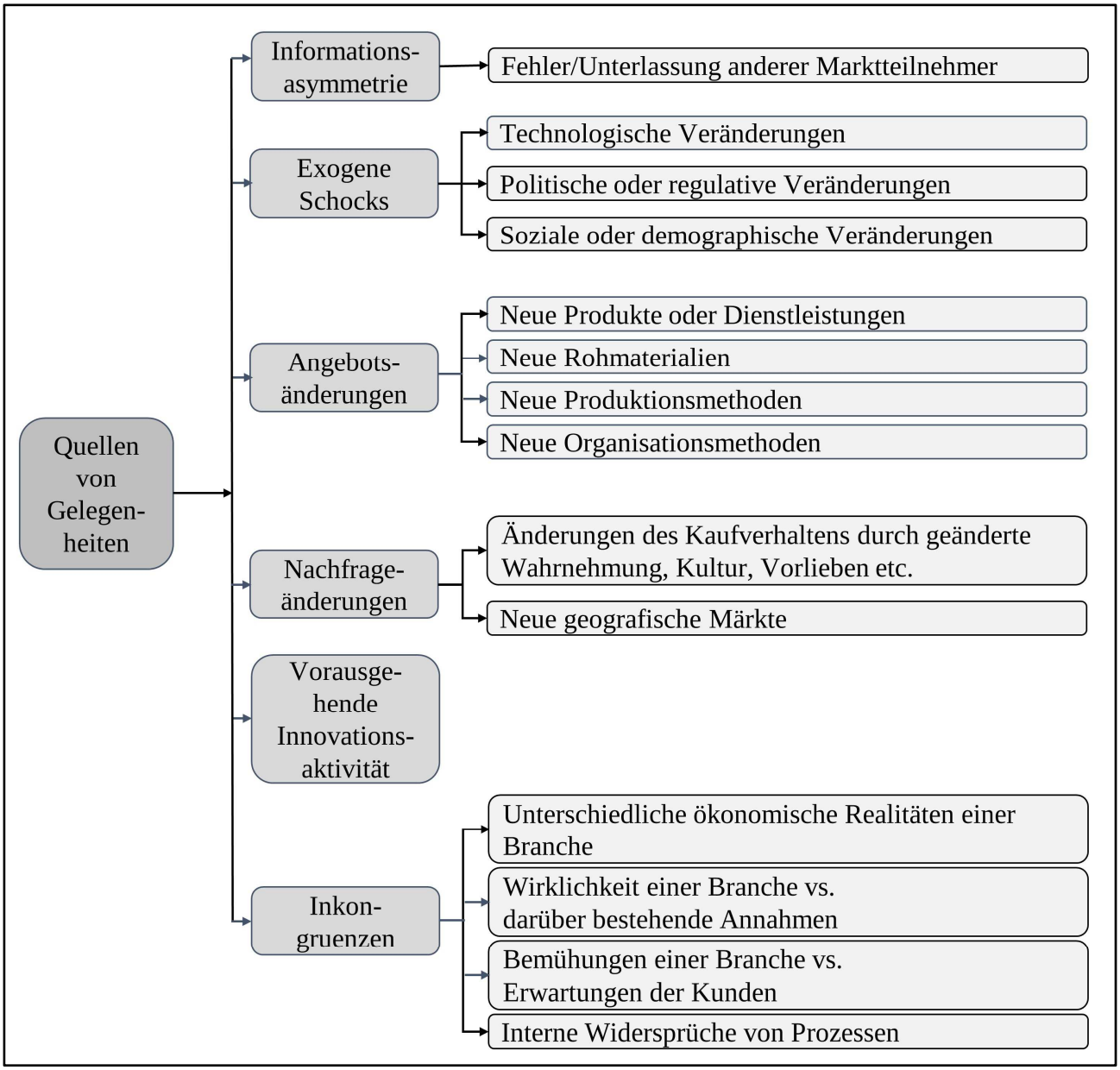


Abbildung 18: Quellen unternehmerischer Gelegenheiten
Quelle: Frank/Mitterer (2009)

Wie bereits erwähnt, lassen sich diese Gelegenheiten mit den nachfolgenden Informationsquellen gezielt im Sinne eines Input-Faktors für den kreativen Prozess untersuchen und analysieren. Alternativ können diese Gelegenheiten durch eine Idee auch erst neu geschaffen werden um somit einen Output-Faktor des kreativen Prozesses darzustellen. Man spricht hier von sog. **Schumpeterschen Gelegenheiten** (nach dem österreichischen Ökonomen Schumpeter), die häufig gleichgewichtszerstörend auf den Markt/Branche (Prinzip der **schöpferischen Zerstörung** nach Schumpeter) wirken können (vgl. Fueglistaller et al. (2015), S. 61ff. sowie Grichnik et al. (2017), S. 36ff.) und somit einen radikalen Innovationsgrad aufweisen.

- Strukturieren Sie grundsätzlich einen Kreativitätsworkshop mit festen Zeitphasen. Das heißt, die Brainstorming-Sitzungen sind zeitlich zu begrenzen.
- Verwenden Sie einleitend statt „Ja, aber…“ immer „Ja, und…“.
- Nummerieren Sie die Ideen.
- Auf Fragen aufbauen und von Idee zu Idee springen.
- Nur einer spricht.
- Fordern Sie immer zur aktiven Teilnahme von allen Beteiligten auf.
- Die Teilnehmer sollten zu einem festgelegten Zeitpunkt informiert werden, was aus ihrer Idee geworden ist.

Weitere Varianten des Brainstormings finden Sie in Müller-Roterberg (2020).

4.2.2 Walt-Disney-Methode

Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätsmethode auf der Basis eines Rollenspiels, bei dem eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei Blickwinkeln betrachten und diskutieren. Die Methode geht auf Robert B. Dills zurück, der über den berühmten Filmproduzenten und Zeichentrick-Pionier Walt Disney schrieb: „…tatsächlich gab es drei Walts: den Träumer, den Realisten und den Miesepeter - … there were actually different Walts: the dreamer, the realist, and the spoiler“ (Quelle: Robert B. Dilts zitiert nach Martin et al. (2000)). Diese Methode ähnelt der Technik der Zukunftswerkstatt, die nachfolgend beschrieben wird, als auch der sog. 6-Hüte Methode (s. Müller-Roterberg (2018c)).

Vorgehensweise:

Die drei Blickwinkel des Träumers, des Realist und des Kritikers werden nacheinander angenommen. Die Trennung dieser drei Rollen wird durch drei verschiedene Stühle symbolisiert. Wer z. B. im Stuhl des Träumers sitzt, muss aus dieser Perspektive argumentieren. In der nachfolgenden Abbildung wird die Vorgehensweise schematisch skizziert.

Bei der Rolle des Träumers, der die Findung einer Geschäftsmodellidee übernimmt, bieten sich folgende Anregungsfragen an, die immer mit „**Was wäre, wenn wir …**“ (auch **What-If-Technik** genannt) beginnen:

- „… **Krösus** wären?“ — Das heißt, unendlich viele Geldmittel zur Verfügung hätten.
- „… **IKEA** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip der Selbstbedienung setzen.

- „… **Aldi** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip der Reduktion auf das Notwendigste setzen.
- „… **Apple** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip des attraktiven Designs und der Benutzerfreundlichkeiten setzen.
- „… **Google** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip der Analyse von immensen Informationsmengen setzen.
- „… **Walt-Disney** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip des Geschichtenerzählens setzen.
- „… **Lego** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip des modularen Aufbaus setzen.
- „… **LinkedIn** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip der Vernetzung von Personen setzen.
- „… **Airbnnb** wären?“ — Das heißt, auf das Prinzip des gemeinsamen Teilens setzen.

Diese Anregungsfragen sind ähnlich wie der musterbasierte Ansatz, der in Kapitel 4.7 beschrieben wird. Die „Was wäre, wenn wir …“ (What-If-Technik) lässt sich auch dafür einsetzen, dass einzelne Elemente des Geschäftsmodells (s. auch Business Model Canvas in Kapitel 4.4) hinterfragt werden.

Was wäre, wenn wir…

- den Umsatzbringer aufhören zu verkaufen oder verschenken würden?
- den Umsatzbringer zu einem Service machen würden?
- den Umsatzbringer nur noch online verkaufen würden?
- unsere Produkte nur als Abo anbieten würden?
- ein Freemium-Model anbieten würden? (s. Kapitel 4.7)
- den Preis unserer Produkte verdoppeln/um die Hälfte reduzieren würden?
- 50% unserer Kosten reduzieren müssten?
- ein Merkmal unserer Kunden verändern könnten? Welches Merkmal wäre es?
- eine Schlüsselressource ausfallen würde? (s. Kapitel 4.4)
- die perfekte Ressource für das Geschäftsmodell hätten?
- eine Schlüsselaktivität wegfallen würde? (s. Kapitel 4.4)
- mit jedem Partner auf der Welt sofort kooperieren könnten? Welche Partner würden wir wählen?
- von heute auf morgen einen komplett neuen Vertriebs-/Kommunikationskanal zum Kunden etablieren müssten?
- keine Kosten für den Vertrieb/Kommunikation mit dem Kunden hätten?

- die Kosten für den Vertrieb/Kommunikation mit dem Kunden verzehnfachen würden?

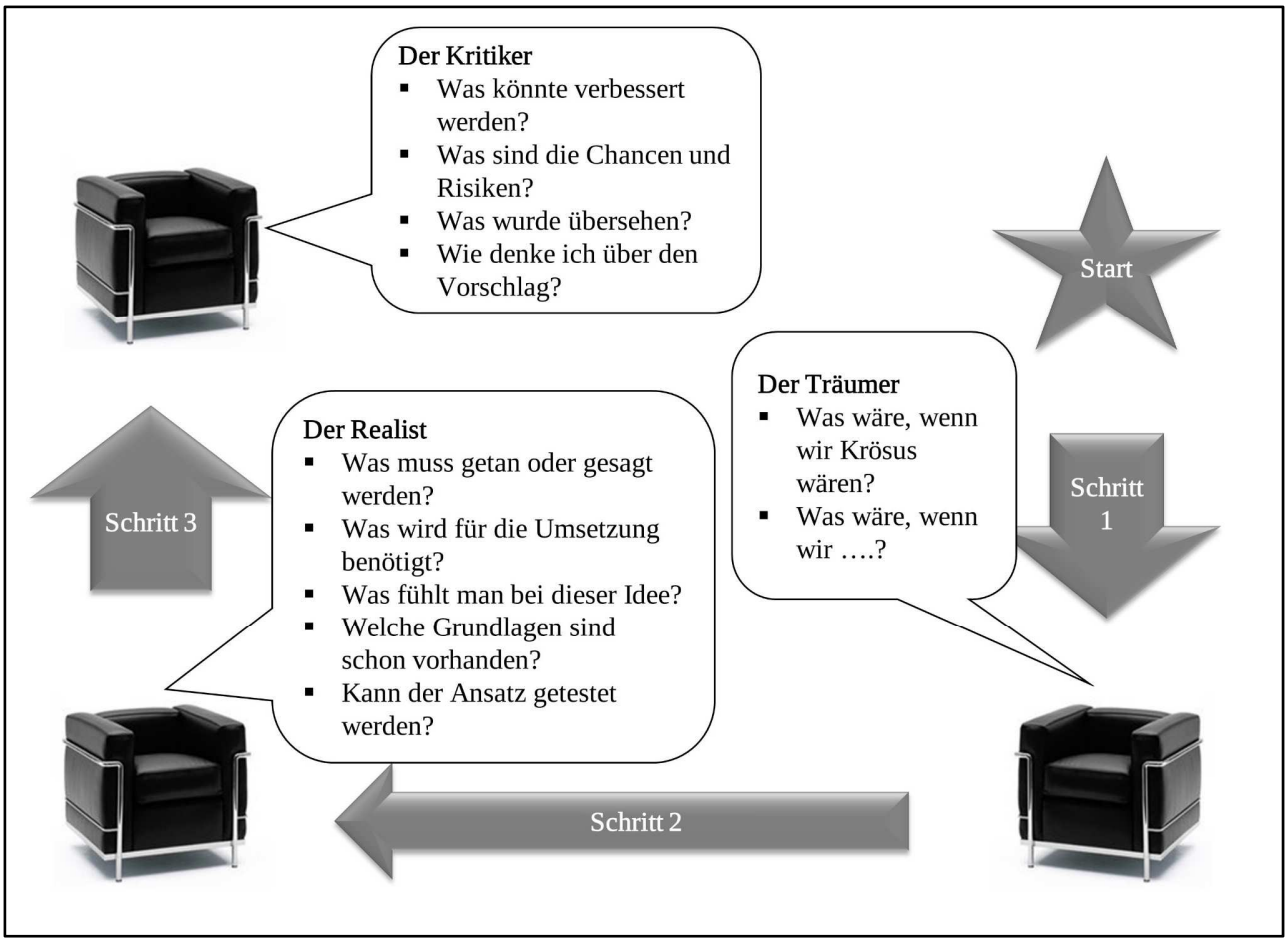


Abbildung 19: Die Walt-Disney-Methode

4.2.3 Zukunftswerkstatt

Die Zukunftswerkstatt nach Jungk/Müller (1989) ist eine systematische und strukturierte Vorgehensweise, um in einer Gruppe von 10 bis 20 Personen zumeist über zwei Tage gemeinsame Lösungen von Problemen/Herausforderungen für die Zukunft zu entwickeln. Mit der Zukunftswerkstatt wird ein Dreiphasen-Ablauf durchlaufen, in dem basierend auf einer Kritikphase eine Gruppe von Teilnehmern Visionen für die Zukunft entwickelt und zum Schluss konkrete Umsetzungsschritte plant. Damit werden kognitive, emotionale sowie strategisch-planerische Fähigkeiten bei den Teilnehmern angesprochen.

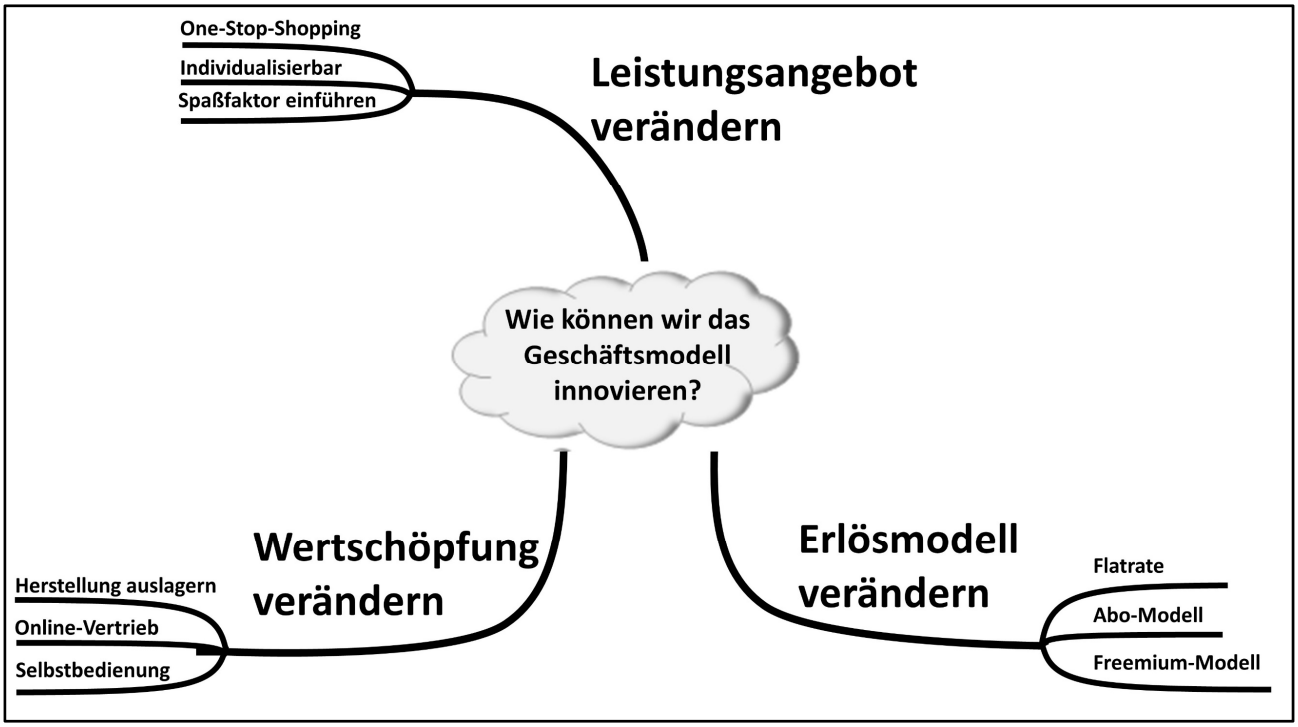


Abbildung 20: Mind-Map zum Thema Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

4.3 Kundenorientierte Methoden

Eine konsequente Kundenorientierung bei der Generierung und Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen wird schon sehr lange als wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen anerkannt. Dabei reicht es nicht mehr aus, Kunden über die klassischen Marktforschungsinstrumente zu befragen. Traditionelle Methoden der (testenden) Marktforschung liefern oft nur enttäuschende Ergebnisse bei der Suche nach Innovationen. Um systematisch eine stärkere Kundenorientierung für das neue Geschäftsmodell umzusetzen, bietet es sich an, die Kundenwünsche und -probleme mit dem sog. **Jobs-to-be-done**-Ansatz (s. Kapitel 4.3.1) zu identifizieren und anschließend die einzelnen Schritte, die der Kunde im Zusammenhang mit seinem Wunsch oder Problem unternimmt, mit der sog. **Customer Journey** (s. Kapitel 4.3.2) zu analysieren.

4.3.1 Jobs-to-be-done

„*Die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden.*“ – Quelle: Theodore Levitt (1986), Harvard Business School

Das Konzept Jobs-to-be-done, das im Wesentlichen durch Christensen/Raynor (2003) und Ulwick (2005) entwickelt wurde, konzentriert sich auf die Aufgaben/Tätigkeiten – die sog. Jobs – von oder für Kunden, um für den Kunden ein spezifisches Problem zu lösen, Bedürfnisse zu befriedigen und/oder Wünsche zu realisieren. Allgemein versteht Christensen et al. (2016), S. 27f. unter einem Job eine Aufgabe, die in einer bestimmten Situation bzw. Kontext zu erledigen ist, um aus Kundensicht einen Fortschritt zu erzielen. Als Aufgabe ist weniger das Ergebnis („Event“) als vielmehr der Prozess zu verstehen. Dieser Job muss immer die spezifische Situation bzw. den spezifischen Kontext berücksichtigen. Das heißt, Jobs sind immer abhängig von einer bestimmten Situation, die ggf. Beschränkungen, Spezifika etc. hat. Dies kann ein bestimmter Lebensabschnitt des Kunden, der Familienstatus, die finanzielle oder persönliche Situation, die örtliche Umgebung oder weitere situative Faktoren sein. Christensen (2003, 2016) spricht davon, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen nicht einfach so kaufen, sondern dass sie diese „anheuern“ („hire“), damit diese wiederum bestimmte Jobs (Aufgaben/Tätigkeiten) erledigen. Diese Konzentration auf die Aufgabe und weniger auf das Produkt, drückt auch das oben genannte Zitat von Levitt (1986) aus. Kunden wollen letztlich keine Produkte, sie wollen Lösungen für ihre Aufgaben (Probleme, Bedürfnisse, Wünsche).

Die Jobs können nach Christensen/Raynor (2003)/Ulwick (2005) noch weiter differenziert werden in:

- **Funktionale Jobs:**
  Bestimmte Funktionen/Merkmale/Tätigkeiten/Prozessschritte müssen/sollten (aus Kundensicht) vorhanden/ausgeführt/erledigt werden.
- **Soziale Jobs:**
  Mit der Erledigung der Aufgabe/Tätigkeit wird das Erlangen von Prestige, Macht/Einfluss, Status oder eines bestimmten (wünschenswerten) Images für den Kunden erreicht. Das heißt, es wird die Frage beantwortet, wie der Kunde von anderen (Familienangehörigen, Freunde, Bekannte, anderen Organisationen) wahrgenommen werden möchte.
- **Persönliche Jobs:**
  Der Kunde genießt es, findet es interessant, aufregend, anregend, unterhaltend, „cool“, ästhetisch schön, fühlt sich sicher oder empfindet danach Stolz bzw. persönliche Befriedigung, dass der Job erledigt wurde. Das heißt, es wird die Frage beantwortet, wie der Kunde sich nach der Erledigung des Jobs fühlen möchte.

Tabelle 28: Tipps für den Einsatz des Jobs-to-be-done-Konzeptes

1	Nicht nur funktionale Jobs sind zu analysieren, sondern auch emotionale (persönliche) und soziale Jobs sind zu berücksichtigen.
2	Jobs dürfen nie von der spezifischen Situation losgelöst gesehen werden.
3	Man sollte nie versuchen, verschiedene Kunden mit verschiedenen Aufgaben bzw. in verschiedenen Kontexten in einem Kundensegment zu vereinen.
4	Die Beschreibung der Aufgaben sollte nicht zu vage sein. Das o. g. Job-Mapping gibt dazu Hinweise.
5	Das o. g. Format zur Beschreibung der Jobs sollte man konsequent nutzen. Die Jobs sind als Verben auszudrücken, die einen Prozess beschreiben, und weniger in Form von Adjektiven oder Adverbien, die einen Zustand beschreiben.
6	Das Jobs-to-be-done-Konzept ist für alle Phasen des Innovationsprozesses relevant, insbesondere für das Innovationsmarketing in der Markteinführung.
7	Die Jobs von Kunden ändern sich dynamisch und sind vielfältigen externen Einflüssen ausgesetzt. Insofern sollte das Konzept regelmäßig eingesetzt werden.

Mit Hilfe dieses Jobs-to-be-done-Konzeptes können Lösungen/Angebote in Form von Produkt-, Verfahren-, Dienstleistung- oder Geschäftsmodell-Innovationen entwickelt werden, die diese Jobs (besser als die Alternativen) erledigen. Dieser Ansatz ist ebenfalls in einer späten Innovationsphase für die Segmentierung des Marktes zu empfehlen, um z. B. zielgerichtete Aktivitäten beim Innovationsmarketing zu planen und durchzuführen.

4.3.2 Customer Journey

Die sog. Customer Journey (Kundenreise) kann als konsequente Weiterentwicklung der o. g. Methoden gesehen werden. Bei der Customer Journey wird sich vorgestellt, welche Schritte ein potenzieller Kunde (am besten in Form einer konkreten Person) durchlebt und zwar vor, während und nach dem er/sie ein Produkt genutzt bzw. eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat (s. auch nachfolgende Abbildung). Die Begriffe der **Kundenprozessanalyse** sowie des **Customer-Process-Monitorings** sind ähnliche (identische) Ansätze zu einer Customer Journey, die nachfolgend ausführlich beschrieben wird.

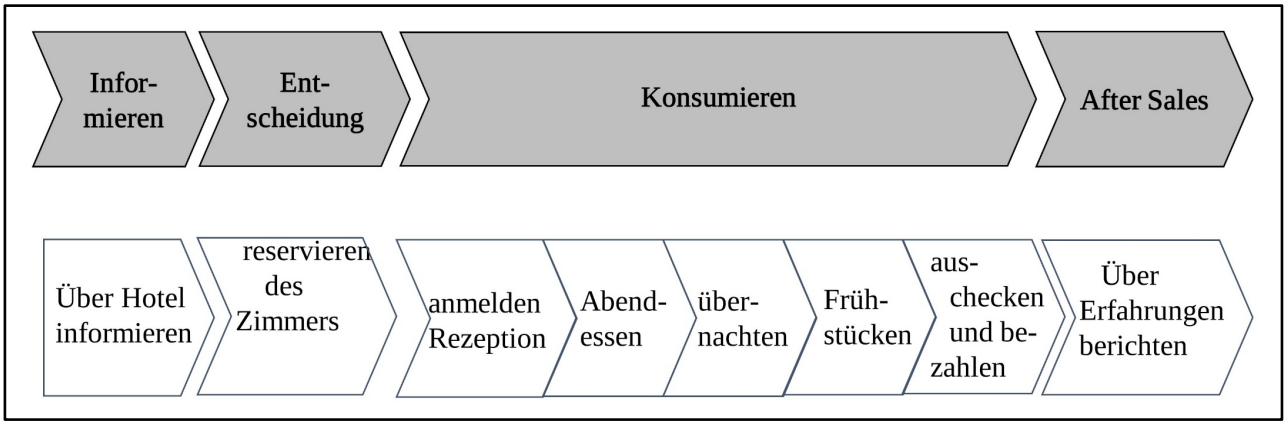


Abbildung 21: Phasen der Customer Journey mit Beispiel einer Hotelübernachtung (etntnommen aus Müller-Roterberg (2020)

Vorgehensweise:

① Zunächst ist eine **spezifische Zielgruppe** ausgewählt werden. Es können auch verschiedene Zielpersonen verwendet werden, um Unterschiede und Besonderheiten bei der Customer Journey herauszuarbeiten. Mögliche Zielgruppen könnten sein:

Kunde eines bestimmten Zielsegments, Erstkäufer, Extrem-Nutzer (die häufig oder unter besonderen Bedingungen Produkte nutzen), Nicht-Käufer, Variety-Seeking Customers (nach Abwechslung bzw. nach etwas Neuem suchender Kunde), Entscheider, Beeinflusser, mögliche Saboteure beim Verkaufsprozess etc.

② Mit Hilfe von Informationen aus Befragungen (s. Lean-Startup-Methode in Kapitel 5.1), Beobachtungen (s. Müller-Roterberg (2020)), Aufzeichnungen des Vertriebs oder durch eigene Erfahrungen, Kundenzufriedenheitsanalysen bzw. über eine Brainstorming-Sitzung (s. Kapitel 4.2.1) sind die nachfolgenden **Phasen einer Customer Journey** stichwortartig (auf Post-Its) zusammenzufassen. Zunächst können die Phasen grob beschrieben sein, um sie – insbesondere die Phase des Konsumierens – später noch detaillierter zu fassen.

Zudem kann es sein, dass es für eine Person verschiedene Customer Journeys gibt oder verschiedenen Personen individuell verschiedene Customer Journeys unterliegen.

Welche Schritte durchläuft der Kunde?

	Aufmerksamkeit	Informieren	Entscheidung	Konsumieren	After Sales
Was will er?					
Was tut er?					
Was nutzt er? Welche Touch-points gibt es?					
Welche Probleme gibt es?					
Zufrieden (+)					
Unzufrieden (-)					
Moments of Truth	✪	✪		✪	✪

Ideen zur Verbesserung?: Kunden-Nutzen-Matrix

Einfacher machen?	Wo kann man für die Kunden etwas vereinfachen?
Zusätzlicher Nutzen?	Wie kann man ihnen mehr Nutzen stiften?
Risiko verringern?	Wo kann man ihre Risiken reduzieren/minimieren?
Spaßfaktor?	Besteht die Möglichkeit, mehr Spaß und Unterhaltung einzubauen?
Was würde begeistern?	Was würde die Kunden begeistern?

Abbildung 22: Customer Journey in Kombination mit der Kunden-Nutzen-Matrix (entnommen aus Müller-Roterberg (2020))

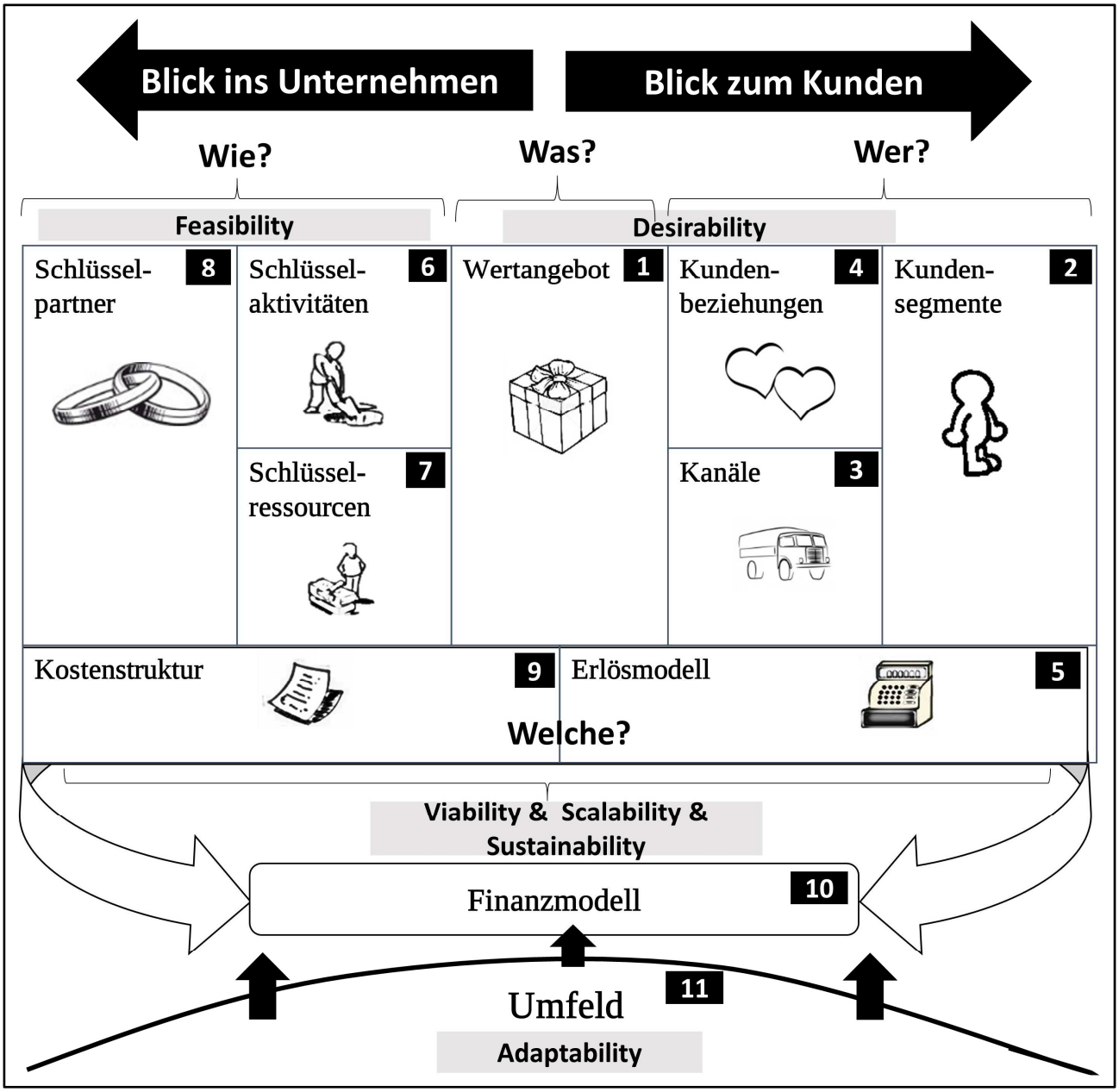


Abbildung 23: Erweiterter Business Model Canvas
Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010) mit eigenen Ergänzungen

Die neun Elemente werden nachfolgend mit ihren wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten/-optionen sowie grundlegenden Fragen skizziert. Zusätzlich zum Konzept von Osterwalder/Pigneur wird basierend auf der Kostenstruktur und dem Erlösmodell ein Finanzmodell hinzugefügt sowie das externe Umfeld ergänzt.

In der Abbildung mit diesem erweiterten Business Model Canvas sind zudem die vier wesentlichen Bewertungsbereiche (vgl. Day (2007)) eingefügt:

- Ist das Geschäftsmodell machbar? (**Feasibility**)
- Wird das Geschäftsmodell gewünscht? (**Desirability**)
- Ist das Geschäftsmodell wirtschaftlich skalierbar und nachhaltig?

  (**Viability & Scalability & Sustainability**)
- Ist das Geschäftsmodell anpassungsfähig bei Änderungen im Umfeld? (**Adaptability**)

Die Reihenfolge, in der man die einzelnen Elemente behandelt, ist abhängig von der eigenen Ausgangssituation. Hier lassen sich vier alternative Vorgehensweise (vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 138) identifizieren:

A) **Angebotsorientiert:** Ist eine Geschäftsidee in Ansätzen vorhanden, geht man vom Wertangebot zunächst zum (Ziel-)Kunden und wie man mit diesem interagiert bzw. welche Erlösquellen man erwartet bis schließlich zu den benötigten Ressourcen, Aktivitäten und Partnern, um diese dann von der Kostenstruktur grob einzuschätzen.

B) **Kundenorientiert:** Ist noch keine Idee vorhanden, kann man vom Kunden ausgehen, um von dessen Problemen/Wünschen/Bedürfnissen ein Angebot (Wertangebot) abzuleiten.

C) **Wertschöpfungsorientiert:** Bei bestehenden Unternehmen bzw. bei Start-Ups, die einen Effectuation-Ansatz (Kapitel 2.2.1) verfolgen, geht man von den eigenen Ressourcen bzw. den Schlüsselaktivitäten und (potenziellen) Schlüsselpartner aus und stellt sich die Frage, mit welchen (neuen) Wertangeboten welche (neuen) Kundensegmente damit aufgebaut werden können. Dies umfasst auch die Organisation und Koordination entlang der gesamten Wertschöpfung.

D) **Kosten-/erlösorientiert:** Ebenso ist es möglich von einer veränderten (reduzierten) Kostenstruktur und/oder (neuen oder neuen Kombination von) Erlösquellen/-formen auszugehen, um auf dieser Basis zu überlegen, welchen (neuen) Nutzen diese wiederum für (neue) Kundensegmente schaffen könnten.

Im Folgenden werden die Bausteine in der Reihenfolge für die angebotsorientierte Vorgehensweise A) erläutert. Dabei werden verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten mit ihren Optionen dargestellt. Diese können für die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Innovation in einer kreativen Art und Weise neu kombiniert werden (s. u.).

Geschäftsmodell-Element	Gestaltungs-möglichkeiten	Optionen					
Nutzenversprechen	Wert aus Kundensicht	Neuheit	Leistung	Customization	Komplettes Angebot		Design
		Image/Status	Preis	Kostenreduktion	Zeitgewinn	Risikoreduktion	
		Benutzerfreundlichkeit		Kompatibilität	Lerneffekte	Zeitvertreib	
		Ökologische Vorteile		Soziale Verträglichkeit		...	
Kundensegment	Kriterien	Region	Alter	Geschlecht	Status	Aufgabe	...
Kanäle	Vertriebsform	Eigene Vertriebs-manschaft	Eigener Online-Shop	Eigener Laden	Einzel-/Zwischen-händler	Online-Händler	...
	Medien	Online	TV	Radio	Print	Flyer	...
Kundenbeziehung	Form der Kunden-betreuung	Persönliche Beratung	Key Account	Selbst-Bedienung	Automatisiert	Community	Co-Creation
		(Ggf. differenziert nach Phasen)					
	Art der Kunden-bindung	Emotional	Vertraglich	Ökonomisch	Leistungsbezogen		...
Erlösmodell	Erlösquelle	Materielles Produkt	Immaterielles Produkt	Dienstleistung	Hybrides Leistungsbündel		...
	Erlösform	Verkauf	Abo	Einrichtungs-gebühr	Grund-gebühr	Pay-per use	Pay-per volume
		Pay-per time	Pay what you want	Paketpreis	Flatrate	Performance based	Value-based
		Leihgebühr/ Miete	Vermittlungs-gebühr	Lizenzgebühr	Werbung	Sponsoring	Tausch-geschäft
	Preishöhe nach	Liste	Leistung	Kundensegment	Menge	Aufwand	Kostenlos
		Verhandlung	Auslastung		Zeitabhängig	Auktion	...
		Kaufort	Vertriebskanal		Angebot vs. Nachfrage		
	Preisstrategie	Skimming			Penetration		
Schlüsselaktivitäten	Art der Wertschöpfung	Integrator	Layer Player	Orchestrator	Market Maker		...
Schlüsselressourcen	Art	Materiell	Immateriell	Personell	Finanziell	...	
Schlüsselpartner	Form	Joint Venture	Strategische Allianz	Kollaboration	Käufer-Zulieferer		...
	Motiv	Know-how	Skaleneffekt	Time-to-market	Kosten-/Risikoteilung		...
	Funktionsbereich	FuE	Produktion	Beschaffung	Marketing/ Vertrieb	Logistik	...
Kostenstruktur	Kostenbereiche	Personal	Anlagen/ Geräte	Material	IT	Gebäude	Fremd-leistungen

Option — bestehendes eigenes Geschäftsmodell

Option — Differenzierungsmerkmal des Wettbewerbers

Neue Gestaltungsoption

Abbildung 24: Morphologischer Kasten zur Entwicklung von Geschäftsmodell-Innovationen

Um beim Blick aufs Business Model Canvas verfügbare Gestaltungsoptionen/Antworten schneller zu erkennen, bzw. zu verstehen, ob diese realistisch oder unsicher sind, bzw.weiter auszuarbeiten oder nicht verfügbar sind, oder gar als potenzielle K.o.-Kriterien fungieren, können nach Knab et al. (2014), S. 299 verschiedenfarbige Post-Its zu einer besseren Übersicht beitragen.

Nach der Erstellung eines Business Model Canvas sollte sich bewusst gemacht werden, dass alle Elemente eines Geschäftsmodells letztlich immer Variablen darstellen, die sich stetig verändern können bzw. verändert werden müssen. Um den dynamischen Charakter des Innovationsgeschehens abzubilden, sollte der Canvas laufend aktualisiert werden, um stetig verschiedene Analysen in Form von Szenarien entwickeln zu können.

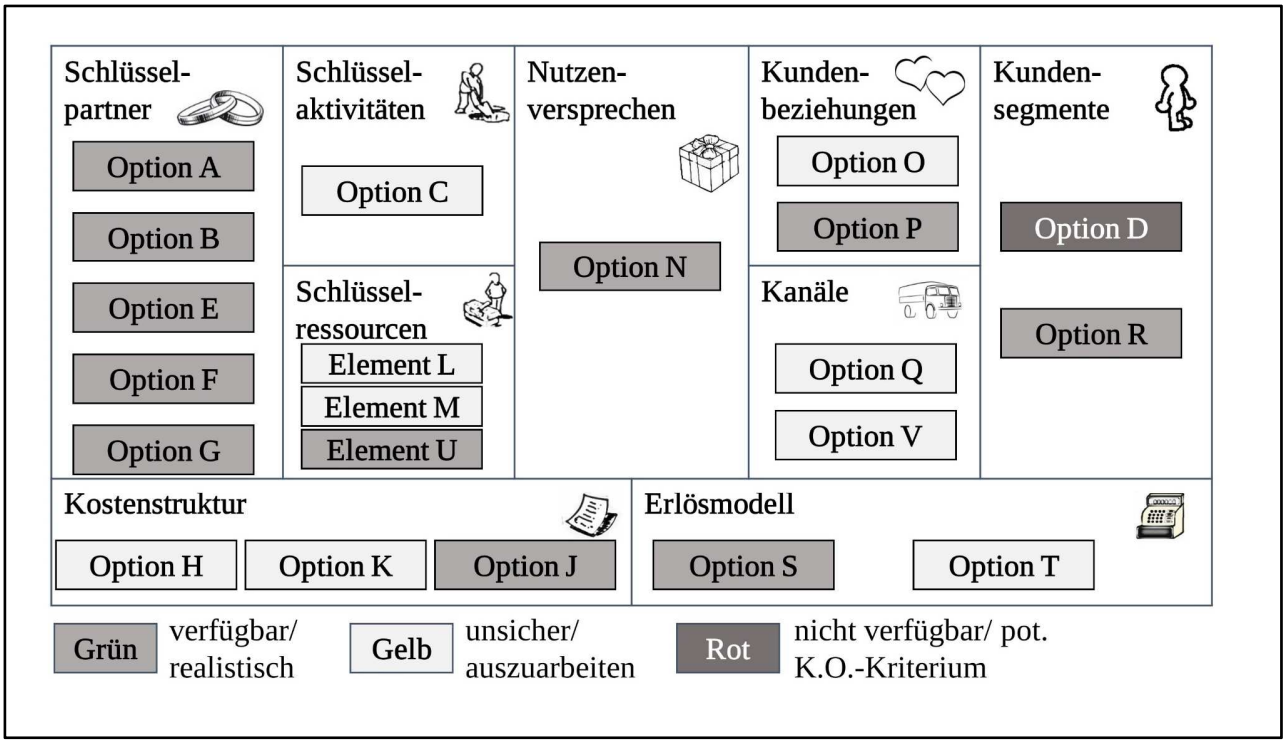


Abbildung 25: Business Model Canvas
Quelle: Osterwalder/Pigneur (2010)
mit Ergänzung nach Knab et al. (2014), S. 299

4.5 Lean-Canvas-Ansatz

Eine Ergänzung zu dem Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneuer stellt der Lean-Canvas-Ansatz von Maurya (2013) dar, der sich auf Geschäftsidee-Ebene an das Lean-Startup-Konzept (s. Kapitel 5.1) anlehnt. Aus der Perspektive einer Unternehmensgründung bzw. eines kleineren Startups stehen hierbei die mit hoher Unsicherheit behafteter Bestandteile einer Geschäftsidee vermehrt im Vordergrund.

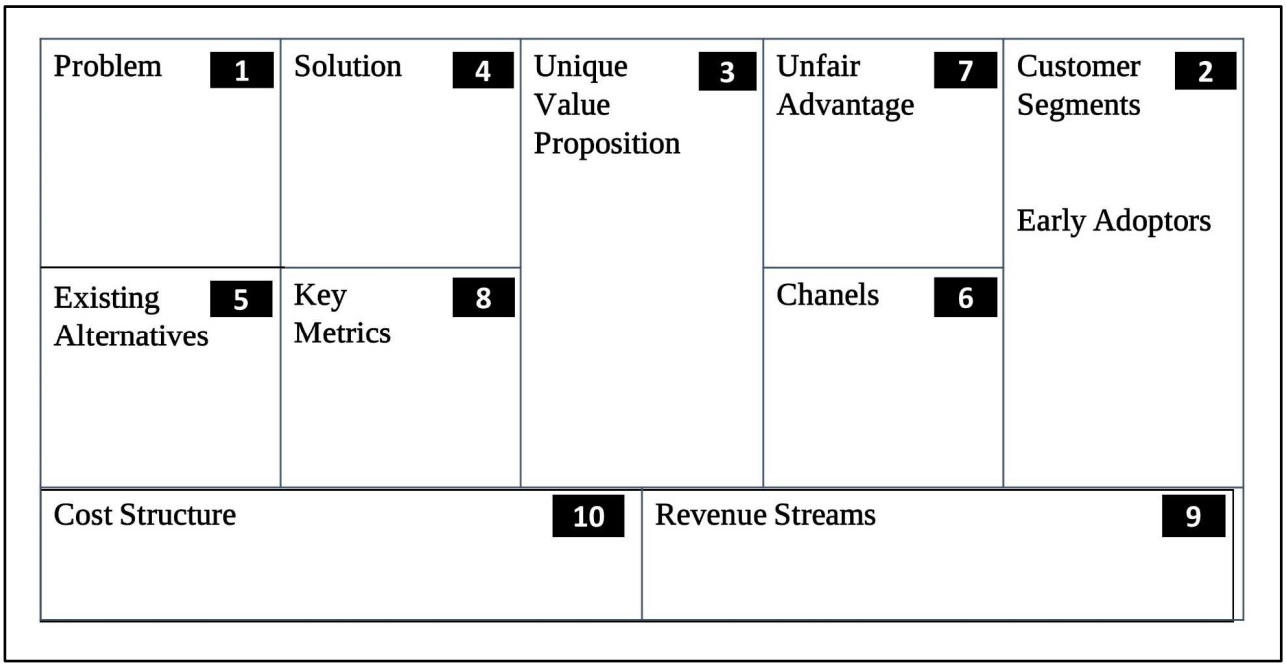


Abbildung 26: Lean Canvas
Quelle: Maurya (2013)

Bei den einzelnen Elementen des Lean Canvas sind folgende Empfehlungen nach Maurya (2013) mit ein paar Ergänzungen zu berücksichtigen:

1 Problem

- Welches sind die Hauptprobleme, die das Geschäft lösen muss?
  Listen Sie die ein bis drei Top-Probleme Ihrer Kunden/Nutzer auf.
  Hierfür bietet sich die Anforderungsanalyse (s. Müller-Roterberg (2018a)) sowie vor allem das Jobs-to-be-done-Konzept an (s. Kapitel 4.3.1). Weiterhin ist der Design-Thinking-Ansatz hilfreich (s. Müller-Roterberg (2018c) und (2020)).

4.6 Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen

Ein Geschäftsmodell muss nicht nur die Wirtschaftlichkeit als alleinige Zielgröße haben. Die anderen Säulen der Nachhaltigkeit, die soziale und ökologische Verträglichkeit, sollten ebenso ihre Berücksichtigung finden oder sogar das primäre Ziel des „Geschäfts"-modells sein.

Geschäftsmodelle mit rein ökologischen Zielen lassen sich unter den Begriffen Ecopreneurship und/oder zirkuläre Wertschöpfung zusammenfassen, wie in Kapitel 4.6.1 ausführlich erläutert. Hier stehen positive Auswirkunges des Wertangebots auf die Umwelt im Vordergrund wie z. B. Einsparung von Ressourcen, Verringerung der CO_2-Emissionen oder Beiträge zur Erhaltung der Biodiversität.

Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf soziale oder gesellschaftliche Effekte lassen sich unter dem Beriff Social Entrepreneurship (oder Socialpreneurship) subsummieren (s. Kapitel 4.6.2). Die positive Auswirkungen auf die Gesellschaft können z. B. faire Arbeitsbedingungen, Bildungsangebote oder Besserstellung benachteiligter Gruppen.

4.6.1 Ecopreneurship und zirkuläres Geschäftsmodell

Grundsätzlich wird mit Ecopreneurship (zusammengesetzt aus environmental und entrepreneurship) der Ansatz beschrieben, dass die ökologischen Ziele vor rein finanziellen Zielen beim Unternehmen Vorrang haben. Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes stellt das **Ziel einer zirkulären Wertschöpfung** auf Basis von verschiedenen Kreisläufen dar, sodass die benötigen Ressourcen für einen Wertschöpfungsprozess dauerhaft im Kreislauf verbleiben und nicht-wiederverwendbare Produkte oder Bestandteile davon als Rohstoffe für einen anderen, und zwar idealerweise höherwertigen Wertschöpfungsprozess dienen. Es gibt also kein Abfall bzw. keine Entsorgungsphase im klassischen Sinne, sondern eine Zirkulation durch die Integration des Produktes oder Teile davon als Rohstoff in einem Kreislauf eines neuen Wertschöpfungsprozesses. Der Gedanke ist dabei der **Cradle-to-Cradle-Ansatz** (= von der Wiege zur Wiege) der ineinander verschachtelten Kreislaufgesellschaft (Braungart/McDonough (2014)) im Gegensatz zum Linearmodel der Wegwerfgesellschaft mit einem **Cradle-to-Grave-Ansatz** (= von der Wiege zum Grab), bei dem es schließlich um die Entsorgung von Abfällen geht.

Folgende **Vorteile** bietet dieser Ansatz für die Unternehmen:

- Sehr günstige Beschaffungskosten für das Unternehmen;
- Umweltbewusste, zumeist kaufkräftige Kunden werden adressiert;
- Ein positives grünes Image wird erzielt;
- Ein komplett neues Geschäftsmodell lässt sich daraus entwickeln.

4.6.2 Social Entrepreneurship

Beim Social Entrepreneurship (oder auch **Socialpreneurship** genannt) steht primär das Ziel im Vordergrund, mit einem unternehmerischen Ansatz ein gesellschaftliches Problem lösen zu wollen. Finanzziele sind demgegenüber zwar nachrangig, allerdings wird dennoch eine nachhaltige finanzielle Tragfähigkeit des Unternehmens angestrebt.

Die **Motivation** besteht für Unternehmen darin, dass es unternehmerisch eine positive und möglichst dauerhafte gesellschaftliche Wirkung erzielen kann. Damit verbunden ist eine zweidimensionale Verteilungsgerechtigkeit: Die gerechte Verteilung von Ressourcen und Einkommen innerhalb einer Generation sowie die Generationengerechtigkeit in aufeinanderfolgenden Generationen.

Vor diesem Hintergrund sind zunächst die gleichen Ansätze, wie sie in diesem Kapitel dargestellt werden, zur Entwicklung eines Geschäftsmodells relevant. Da es zudem um die Initiierung eines gesellschaftlichen Wandels geht, sind mit Ergänzungen die Ausführungen zum Change-Management-Prozess in Kapitel 8.2 hilfreich. Die Themenbereiche des Social Entrepreneurship sind vielfältig und reichen von sozialen Dienstleistungen bzw. Produkten für die unterschiedlichsten Zielgruppen bis hin zur gesellschaftlichen Aufklärung und Bildung.

Je nach Geschäftsmodell kann eine Anerkennung als steuerbegünstige Körperschaft angestrebt werden. Die Finanzierungsquellen können Spenden, öffentlich geförderte Aufträge, Beteiligungskapital bin hin zum Crowdfunding umfassen (s. Kapitel 6.3.8). Im Sinne eines „**Robin-Hood**-Konzeptes“ lassen sich auch über zahlungsfähige und -bereite Kunden die ggf. kostenlosen Angebote an Bedürftige finanzieren. Der Ansatz ist hierbei „**Buy one, give one**“, d. h., der Verkauf eines Produktes führt zu einer Spende für eine hilfsbedürftige Gruppe.

Hilfreich bei der Etablierung eines sozial agierenden Unternehmens ist es, sich mit den Social-Reporting-Standards auseinanderzusetzen. Diese ermöglichen die genauere Analyse der angestrebten gesellschaftlichen Wirkung (Social Impact) und liefern die notwendige Transparenz für potenzielle Investoren.

Ein weiterer Ansatz, um ein sozial bzw. gesellschaftlich vorteilhaftes Geschäftsmodell zu entwickeln, ist das oben bereits genannte Konzept des „**Sustainable Business Canvas**“. Basierend auf den Business-Model-Canvas von Osterwalder/Pigneur (2010) sind die einzelnen Geschäftsmodell-Elemente in Anlehnung an Ahrend (2016), S. 235f. sowie Fichter/Tiemann (2015) mit nachhaltigkeitsspezifischen Fragen zu ergänzen:

Wertangebot (Social Value Proposition)

- Inwieweit gibt es für das gesellschaftliche Problem eine unternehmerische Lösung, die bisher durch private oder staatliche Organisationen nicht oder nur unzureichend adressiert wird?
- Wie lassen sich konkrete Kundenprobleme lösen, die einen positiven gesellschaftlichen Effekt bewirken?
- Wie lässt sich das Wertangebot mit einer sozialen Vorteilhaftigkeit vereinbaren?
- Wie lässt sich die gesellschaftliche Vorteilhaftigkeit des Wertangebots belegen?
- Welche sozialen Mehrwerte lassen sich durch das Geschäftsmodell erzielen?

Schlüsselaktivitäten (Key Activities):

- Wie lassen sich die einzelnen Wertschöpfungsstufen mit einem gesellschaftlichen Nutzen ausgestalten?
- Lässt sich der gesellschaftliche Effekt durch mehr Eigen- oder mehr Fremdleistungsanteilen positiv verändern?
- Wie lassen sich Eigenleistungen der gesellschaftlich relevanten Zielgruppe einbeziehen?
- Wie lassen sich die Logistik- bzw. Vertriebsaktivitäten im Sinne einer positiven gesellschaftlichen Wirkung optimieren?

Schlüsselressourcen (Key Resources):

- Wie kann der faire Handel bei der Beschaffung der Materialien berücksichtigt werden?
- Wie können soziale Prinzipien bei der Entlohnung und den Arbeitsbedigungen im Unternehmen umgesetzt werden?

Schlüsselpartner (Key Partners):

- Wie lassen sich Partner identifizieren, mit denen zusammen ein positiver gesellschaftlicher Nutzen erzielt werden kann?
- Wie können die Schlüsselpartner die einschlägigen sozialen Standards einhalten?
- Wie ist eine Zusammenarbeit mit einschlägigen Verbänden und gemeinnützigen Organisationen möglich?

Kostenstruktur (Cost Structure):

- Welche Kosten entstehen durch die Befolgung gesellschaftlicher bzw. sozialer Ziele? Z. B. für Zertifizierungen oder für höhere Lohnkosten
- Welche Kosten können bei der Befolgung gesellschaftlicher bzw. sozialer Ziele eingespart werden?

4.7 Musterbasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

In der Literatur gibt es verschiedene Sammlungen und Systematiken von Mustern für erfolgreiche Geschäftsmodelle bzw. Teile davon (vgl. u. a. Gassmann et al. (2017), Johnson (2010), Osterwalder/Pigneur (2010)). Durch die Übertragung bzw. Konfrontation mit anderen erfolgreichen (innovativen) Geschäftsmodellen – insbesondere aus einer anderen Branche –lassen sich Anregungen für Geschäftsmodell-Verbesserungen oder Innovationen entwickeln (Gassmann et al. (2017)). Das jeweilige Geschäftsmodellmuster sollte nicht nur einfach übertragen, sondern mit seinen Restriktionen, Chancen und Risiken analysiert werden, frei nach dem Motto: „Kapieren geht vor Kopieren".

Die Konfrontation mit dem Muster kann entweder (A) durch die Nennung eines bekannten Namens eines Unternehmens (oder einer Persönlichkeit) erfolgen, das für das grundlegende Muster-Prinzip steht (s. Kapitel 4.7.1), oder (B) das Muster selbst und seine Chancen und Risiken werden in seiner Gesamhteit kurz vorgestellt (s. Kapitel 4.7.2).

Diese beiden Varianten werden nachfolgend vorgestellt.

4.7.1 Konfrontation mit Muster-Unternehmen

Die Einleitung „Wie würde das Unternehmen (oder die Person) X unser Geschäft führen?" soll dazu anregen, dass dahinter stehende Prinzip auf das eigene Unternehmen anzuwenden:

- „Wie würde **Xing** unser Geschäft führen?"
  (Xing soll hier für das Freemium-Prinzip s. Kapitel 4.7.2.3 stehen)
- „Wie würde **McDonalds** unser Geschäft führen?"
  (Prinzip eines Franchise-Systems)
- „Wie würde **Sixt** unser Geschäft führen?"
  (Prinzip Verdienen durch Leasingprodukte)
- „Wie würde **IKEA** unser Geschäft führen?"
  (Prinzip der Selbstbedienung)
- „Wie würde **Apple** unser Geschäft führen?"
  (Prinzip des attraktiven Designs und einer starken Marke)

- „Wie würde **Aldi** unser Geschäft führen?“
  (Prinzip der Kostenführerschaft)
- „Wie würde **Rolls-Royce** unser Geschäft führen?“
  (Prinzip der Konzentration auf das Luxus-Segment)
- „Wie würde **Google** unser Geschäft führen?“
  (Prinzip der mehrseitigen Plattform, s. Kapitel 4.7.2.2)
- „Wie würde **MyMuesli** unser Geschäft führen?
  (Mass Customization-Prinzip s. Kapitel 4.7.2.2)
- „Wie würde **RedBull** unser Geschäft führen?
  (Prinzip des Experience Sellings s. Kapitel 4.7.2.1)
- „Wir würden die **Samwer**s unser Geschäft führen?“
  (Soll hier für das Prinzip der Imitation stehen und deren Positionierung in Märkten, die noch nicht vom Original erschlossen wurden).
- „Wie würde **Amazon** unser Geschäft führen?“
  (Kann hier für eine perfektionierte Logistik oder für das Long-Tail Prinzip s. Kapitel 4.7.2.2 stehen).
- „Wie würde **Tupperware** unser Geschäft führen?“
  (Steht für das besondere direkte Vertriebskonzept mit Tupperwaren-Parties).

Alternativ können lebende/ verstorbene Persönlichkeiten aus der Wirtschaft (z.B. Jobs, Gates, Zuckerberg, Siemens etc.), Sport, Kunst/Kultur, Unterhaltung etc. zur Konfrontation verwendet werden.

4.7.2 Konfrontation mit Muster-Prinzipien

In der Literatur (insb. Gassmann et al. (2017)) werden als Muster einige Geschäftsmodelle(-elemente) aufgelistet, die bereits bei der Vorstellung der Gestaltungsoptionen eines Geschäftsmodells im Business-Model-Canvas-Konzept (Kapitel 4.4) erläutert wurden (z. B. Flatrate, Pay-per-Use, Pay-what-you-want, Abo, Performance-/Value-based Contracting, Auktionshandel, Tauschgeschäft, Lizenzierung, Leasing statt Kaufen).

Nachfolgend sollen daher nun jene Prinzipien aufgeführt werden, die an anderer Stelle noch nicht dezidiert oder nur randständig erwähnt wurden. Die Ausführungen sind angelehnt mit Ergänzungen und Modifizierungen an Gassmann et al. (2017), Johnson (2010), Osterwalder/Pigneur (2010), Rappa (2010) sowie Taran et al. (2016).

Die Geschäftsmodell-Muster lassen sich in die folgenden Kategorien einteilen:

- **Verändertes Leistungsangebot (Value Proposition)** – siehe Kapitel 4.7.2.1
  Welcher Mehrwert wird für eine bestimme Kunden- oder Nutzergruppe geboten?
- **Veränderte Wertschöpfung (Value Configuration)** – siehe Kapitel 4.7.2.2
  Wie (mit welchen Partnern) wird das Angebot hergestellt und dem Kunden kommuniziert und bereitgestellt?
- **Verändertes Erlösmodell (Value Capture)** – siehe Kapitel 4.7.2.3
  Wie lässt sich durch das Geschäftsmodell Geld verdienen?

Tabelle 29: Kategorien von Geschäftsmodell-Muster

Verändertes Leistungsangebot (Value Proposition)	Veränderte Wertschöpfung (Value Configuration)	Verändertes Erlösmodell (Value Capture)
Add-on	Dell (Disintermediation)	Flatrate
Blue Ocean	Orchestrator/Komponentengründung/ Value Chain Coordinator	Pay per Use
Bundling/Cross Selling/ One-Stop-Shopping	Mehrseitige Plattformen	Pay what you want
Selbstbedienung/DIY	Crowdsourcing	Abo
Frugal Innovation/ Reverse Innovation	Long Tail	Performance/ Value-based contracting
Experience Selling	White Label	Auction
100%-Verfügbarkeitsgarantie	Shop-in-Shop	Lizenzierung
No frills/Simplifikation	Big Data	Leasing
Sharing-Economy/ Fractionalization	Lock-In	Tauschgeschäft
Servization / Everything as a Serive	Inside-Out	Freemium
User-Generated/ Mass Customization	Open Source	Razor and Blade
		Werbung

Im Folgenden werden diese Geschäftsmodell-Muster mit ihren Prinzipien, Vorteilen und einigen Beispielen vorstellt. Außerdem gibt es Fragen für jedes Geschäftsmodell-Muster, die zur Anregung für die Entwicklung der eigenen Geschäftsidee dienen sollen.

4.7.2.1 Verändertes Leistungsangebot

Add-on-Prinzip

Prinzip:

Das Angebot besteht aus einem Basisangebot zu einem günstigen Preis, welches nur die absolut notwendigen Funktionen/Merkmale bietet. Mit weiteren Extras wie z. B. Sonderausstattungen oder Individualisierungsmöglichkeiten kann das Basisangebot erweitert werden. Grundsätzlich ähnelt es dem Freemium-Prinzip (s. Kapitel 4.7.2.3).

Vorteil für Unternehmen:

Die meisten Kunden erweitern das Basisangebot und geben dadurch mehr Geld aus als erwartet. Durch die (individuellen) Erweiterungen kann das Angebot letztlich auch unterschiedliche Kundensegmente adressieren.

Anregungsfragen:

- Was könnte ein attraktives Basisangebot sein, das auf alle weiteren möglichen Zusatzfunktionen verzichtet?
- Welche Extras werden Kunden relativ sicher dazu kaufen wollen?
- Wie können diese Extras möglichst variabel gestaltet werden?

Beispiele:

Kreuzfahrten, Billigfluglinien

Blue Ocean

Prinzip:

Die Wettbewerber konkurrieren um die gleichen branchentypischen Qualitätsmerkmale im umkämpften Markt (Red Ocean), sodass die Fokussierung auf ganz andere oder sogar gegenteilige Aspekte beim Wertangebot zu einem komplett neuen Markt (Blue Ocean) führt. Dieses Muster wird in Kapitel 4.8 mit der Blue-Ocean-Strategie ausführlicher vorgestellt.

Vorteil für Unternehmen:

Damit ist die Erschließung eines komplett neuen Marktes möglich, sodass sich klare Alleinstellungsmerkmale und Monopolgewinne ergeben können.

Anregungsfragen:

- Welches sind die dominanten Merkmale des Angebots vom Marktführer?

- Was davon ist zumindest bei einem Teil der Zielgruppe oder für eine andere Zielgruppe nicht notwendig?
- Lässt sich aus dem Gegenteil davon ein Geschäftsmodell gestalten?

Beispiele:

Cirque de Soleil, Wein-Marke Yellowtail

Bundling/Cross-Selling/One-Stop Shopping

Prinzip:

Neben den (eigenen) Kernprodukten werden noch komplementäre eigene oder fremde Produkte und Dienstleistungen angeboten. Aus einer Hand (One-Stop-Shopping) bekommt der Kunde eine Gesamtlösung angeboten und muss nicht in verschiedene Geschäfte gehen, um alles zusammenzukaufen. Beim Bundling wird diese Gesamtlösung bereits als Paket mit einem Gesamtpreis verkauft und soll dem Kunden dadurch einen Vorteil (Preis, Bequemlichkeit) verschaffen bzw. ihm diesen zumindest suggerieren. Wenn diesem Paket alles aus einer Hand (One-Stop-Shopping) angeboten wird und alles zusammenpasst, kann dies weitere Vorteile für den Kunden bedeuten (einfachere Beschaffung, bessere Beratung). Das gegenteilige Prinzip wäre **Unbundling**, hier werden Pakete aufgelöst und die Einzelteile separat angeboten.

Vorteile für das Unternehmen:

Hiermit können Zusatzverkäufe generiert werden.

Anregungsfragen:

- Welche Produkte/Dienstleistungen würde der Kunde vielleicht auch noch gerne bei uns kaufen, wenn er gerade eines unserer eigentlichen Produkte erworben hat?
- Welche Marken passen zu uns / stabilisieren unsere eigene Marke?
- Welche Produkte können gebündelt als ein Paket mit einem Preis angeboten werden?

Beispiele:

IKEA, Optiker, iPod/iTunes, Versorgungsunternehmen

4.7.2.2 Veränderte Wertschöpfung

Dell-Prinzip (Disintermediation)

Prinzip:

Der Kunde zahlt (oder ggf. nur eine Anzahlung) und erst dann wird für sein Produkt in die Produktion gegeben bzw. die benötigten Teile von den Lieferanten beschafft. Dabei werden möglichst Zwischenhändler übersprungen und beim Lieferanten direkt bestellt bzw. den Kunden direkt (z.B. über eine Online-Plattform) beliefert. In diesem Zusammenhang kann es zu einem Wegfall einzelner Stufen der Wertschöpfungskette kommen, was man auch als **Disintermediation** bezeichnet. Dell hat dieses Prinzip am Anfang seiner Geschäftstätigkeit beim Verkauf von kundenindividuell konfigurierten Laptops genutzt.

Vorteile für das Unternehmen:

Erhöhung der Liquidität im Unternehmen.

Anregungsfragen:

- Welche Materialien oder Bauteile lassen sich vom Lieferanten schnell nach einem Kundenauftrag besorgen?
- Ist eine schnelle Produktion des Produktes nach einem Kundenauftrag möglich?
- Ist der Kunde bereit, dass er in finanzieller Vorleistung geht?
- Lassen sich Zwischenhändler überspringen, sodass eine direkte Belieferung des Kunden möglich ist?

Beispiele:

Dell, Möbelhersteller

Orchestrator/Komponentengründung/Baukasten-Prinzip/ Value Chain Coordinator/virtuelles Unternehmen

Prinzip:

Es wird sich konsequent auf die eigenen Kernkompetenzen konzentriert, alle andere Aktivitäten werden ausgelagert. Die unternehmerischen Tätigkeiten werden quasi wie einzelne Steine eines Baukastenprinzips behandelt. Faltin (2008) spricht hier von Komponentengründungen, da sich das Geschäftsmodell aus einzelnen Komponenten zusammensetzt, die ausgelagert werden, sodass sich auf die Koordination, den Verkauf und die Strategie konzentriert werden kann. Letztlich ist es eine Make-or-Buy-Entscheidung für die einzelnen unternehmerischen Aufgaben. Die Auslagerung kann z. B. die Buchhaltung, IT-Systeme, Online-Auftritt/-Shop (Design, Programmierung, Search Engine Optimierung (SEO), E-Mail-Marketing, CRM-System etc.), Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Rechtsberatung, Patentberatung/-administration etc. umfassen.

Eine besondere Form der Auslagerung ist dabei das Crowdsourcing (s. u.). Übernimmt das Unternehmen die Koordination der Partner eines Wertschöpfungsnetzwerkes spricht man bei diesem Geschäftsmodell auch von einem „**Value Chain Coordinator“** bzw. von einem virtuellen Unternehmen, wenn es selbst nur Koordinationsaufgaben und keine Leistungserstellungsaufgaben anbietet.

Vorteile für das Unternehmen:

Hierbei können die Spezialisierungsvorteile von Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen genutzt werden. Es kann sich somit auf die wirklich wichtigen strategischen Aufgaben konzentriert werden. Zudem kann es zu einer Risikominimierung kommen, da weniger fixe Kosten aufgrund umfangreicher Investitionen entstehen, sondern mehr variable Kosten in Form von Dienstleistungsaufträgen vorhanden sind.

Anregungsfragen:

- Was ließe sich alles auslagern? An welche Unternehmen? Wie koordinieren wir diese Unternehmen?
- Welche Schlüsselaktivitäten müssen wir zwingend selber durchführen? Besitzt man selbst die personellen, zeitlichen und finanziellen Kapazitäten den Wertschöpfungsschritt abzudecken?
- Kann der Zulieferer oder externer Dienstleister den Wertschöpfungsschritt besser oder kostengünstiger abdecken als man selbst?
- Besteht das Risiko, dass der Zulieferer mit der Beauftragung vertrauliche Informationen erhält und/ oder Wettbewerber beliefert?
- Entstehen Umstellungskosten oder andere Abhängigkeiten bei der Beauftragung von Externen?
- Besteht das Risiko, dass der Zulieferer/ Dienstleister die eigene Geschäftsidee selbst umsetzt?

Beispiele:

Das Unternehmen Teekampagne

Mehrseitige Plattformen

Prinzip:

Auf einer Online-Plattform werden zwei oder noch mehr verschiedene Marktteilnehmer zusammengebracht, die einfach und benutzerfreundlich Interaktionen (wie z.B. Austausch von Informationen oder Vermittlung von Angeboten und Nachfragen) zwischen den Teilnehmern ermöglicht. Der Plattform-Anbieter ist dabei nur Vermittler (im Gegensatz zum Händler, der Waren von Herstellern beschafft und diese weiterverkauft). Der Wert der Plattform wächst mit der Anzahl der Nutzer (Netzwerkeffekt). Die Plattform kann die Transaktionen zwischen der Angebots- und Nachfrageseite vereinfachen bzw. standardisieren und vertrauensverstärkend wirken, wenn der Plattform-Anbieter als neutraler Vermittler die Transaktionen durchführt und absichert. Die Angebots- und Nachfrageseite kann unterschiedlich behandelt werden, z. B. die Angebotsseite sind die zahlenden Kunden und bei der Nachfrageseite wird das Angebot kostenlos den Nutzern bereitgestellt.

Folgende **Erlösmodelle** von mehrseitigen Plattformen sind möglich:

- Werbung (s. Kapitel 4.7.2.3) oder Sponsoring
- Transaktions- oder Interaktionsgebühr (für einzelnen Funktionen muss eine (z.B. nur die Angebotsseite) oder müssen alle/mehrere der beteiligten Gruppe von Marktteilnehmern einen Preis zahlen, dieser Preis lässt sich unterschiedlich ausgestalten sein, s. Kapitel 4.4).
- Aufnahme- (einmalig) und/oder Mitgliedschaftsgebühr als Abo (eine oder mehrere der beteiligten Gruppe von Marktteilnehmern müssen eine Mitgliedschaftsgebühr zahlen, dies kann auch die Exklusivität der Plattform sichern)
- Freemium-Modell: Einige Funktionalitäten der Plattform sind kostenlos und ein Premium-Angebot wird bepreist (s. Kapitel 4.7.2.3 Freemium-Prinzip)
- Verkauf von Zusatzprodukten (die eigentliche Vermittlung der Plattform ist kostenlos und wird so als Werbeplattform zur Kundengewinnung bzw. -bindung genutzt, auf der zugleich ergänzende Produkte oder Dienstleistungen angeboten)
- Datenmonetarisierung: Die Informationen über die Nutzer werden selbst genutzt oder anderen Unternehmen (z.B. für Werbezewecke) unter Berücksichtigung der Dstenschutzbedingungen zugänglich gemacht (s.u. Big Data)

Diese Erlösmodelle können sich im Zeitverlauf ändern. Zunächst kann die Plattform kostenlos für alle angeboten werden (ggf. finanziert über Werbung), anschließend kann ein Freemium-Modell etabliert und Aufnahme-/Mitgliedschaftsgebühren eingeführt werden.

Vorteile für das Unternehmen:

Mit geringen Investitionen ist eine große Anzahl an Nutzern möglich, Geschäftsmodell ist also hoch-skalierbar. Damit ist eine große Bekanntheit und Reichweite möglich, das

Anregungsfragen:

- Was wurde in der Vergangenheit bereits als Open Source entwickelt – was können wir davon für uns nutzen, was können wir vermarkten?
- Welche Entwicklung können wir als Open Source-Bewegung anstoßen? Welchen Nutzen (für uns/ für die Welt) erhoffen wir uns davon?

Beispiele:

Wikipedia, Firefox, OpenOffice, Linux

4.7.2.3 Verändertes Erlösmodell

In Kapitel 4.4 sind bereits die folgenden Erlösmodelle beschrieben:

- Flatrate
- Pay per Use
- Pay what you want
- Abo
- Performance Contracting
- Value-based contracting
- Auktion
- Lizenzierung
- Leasing
- Tauschgeschäft

Free Pricing/Freemium-Prinzip

Prinzip:

Beim Free Pricing wird das Produkt komplett kostenlos angeboten. Eine andere Variante ist das Freemium-Prinzip (zusammengesetzt aus Free und Premium), bei der die jeweilige Basisversion kostenlos, die Premiumversion jedoch kostenpflichtig offeriert wird. Alternativ kann die kostenpflichtige Version werbefrei sein (**Free for advertising**-Ansatz).

Kostenlose Version können mithilfe folgender Strategien ermöglicht werden:

- Verkauf von Zusatzprodukten
- Querfinanzierung (über Werbeeinnahmen (s. u.) oder andere Produktverkäufe) oder
- spätere kostenpflichtige Upgrades bzw.
- spätere Bepreisung des Angebots.

Vorteile für das Unternehmen:

Gewinn einer möglichst großen Nutzergruppe, aus der sich Kunden für die margenträchtigen Premium-Angebote gewinnen lassen (die sog. Konversionsrate: aus (interessierte) Nutzern (begeisterte/abhängige) Kunden machen).

Beim Free Pricing besteht allerdings die latente Gefahr des Erzeugens einer „Free Lunch"-Mentalität, bei der die Kunden nicht mehr bereit sind überhaupt etwas zu zahlen.

Anregungsfragen:

- Gibt es eine attraktive Basisversion, die kostenlos angeboten werden kann?
- Welche Funktionen/Merkmale könnenn kostenpflichtig gestaltet werden?

Beispiele:

Xing, Skype, Dropbox

Werbung

Prinzip:

Das Geschäftsmodell wird über Werbung finanziert. Bei einem Online-Geschäfts kann die Werbung z. B. als Banner auf der Internetseite oder App eingeblendet werden (weitere Informationen zu Werbeformen in Apps siehe nachfolgender grauer Kasten).

Werbeformen in Apps

In zumeist kostenlosen Apps wird Werbung platziert, um die Nutzung dieser Apps wiederum zu monetarisieren (=um damit Geld zu verdienen). Das Ziel mit der Werbung ist es, neben der wahrgenommenen Werbeeinblendung, dass der Nutzer auf die Werbung klickt für weitere Informationen. Dieses **In-App-Advertising** lässt sich in verschiedenen Werbeformen realisieren:

Banner: Werbeeinblendungen, die aus einem Werbeslogan, Motiv und einem sog. Call-to-Action bestehen (Handlungsempfehlung für das Anklicken des Banners zur Weiterleitung mit weiteren Informationen). Die Banner können **statisch** sein, indem sie für alle Nutzer gleichgestaltet sind, oder **dynamisch**, indem sie abhängig von der Zeit oder vom Nutzer verändert ausgestaltet sind. Zum Beispiel gibt es verschiedene spezifisch angepasste Slogans, je nachdem wann die Anzeige geschaltet ist (Uhrzeit, Wochentag oder Jahreszeit), aus welcher Region der Nutzer stammt und ob er bereits ein Kunde ist oder nicht.

Rich-Media-Anzeigen: Während des Ladens oder in der App wird Werbung an bestimmten Stellen eingeblendet, die eine Interaktion mit dem Nutzer erlaubt.

Interstitials: Die ganzseitigen Werbeeinblendungen erfolgen zwischen zwei Seitenaufrufen oder nach Erreichen eines bestimmten Zustandes während der Benutzung einer App und überblenden somit komplett die Inhalte.

4.8 Blue-Ocean-Strategie

Bei der sog. Blue-Ocean-Strategie geht es darum, basierend auf einer ganzheitlichen Betrachtung über Marktgrenzen und Branchenstrukturen hinweg Strategien zur Erschließung neuer Märkte zu entwickeln. Diese können letztlich zu völlig neuen Geschäftsmodellen führen. Die beiden französischen Wissenschaftler Kim und Mauborgne haben diese Strategie aus den Erfahrungen von über 100 erfolgreichen Unternehmen abgeleitet (Kim/Mauborgne (2006)).

Als bildhafte Vision wird zum einen von „Roten Ozeanen" („Red Ocans") gesprochen, das sind alle gegenwärtigen Industrien bzw. Produkt-/Dienstleistungsmärkte, in denen ein intensiver Wettbewerb vorliegt. Um sich gegen seine Wettbewerber durchzusetzen, muss ein Unternehmen seinen Wettbewerbern Anteile des bestehenden (gesättigten) Marktes abieten. Da die Grenzen des Marktes fest und die Regeln des Wettbewerbs bekannt sind, kann ein Unternehmen nicht unbegrenzt viel Profit und Wachstum erreichen, d. h., bei zunehmender Anzahl von Unternehmen auf einem bestimmten Markt sinkt die Wahrscheinlichkeit hohe Profite und Wachstum zu erwirtschaften. Wie im Haifischbecken (= intensiver Wettbewerb) wird um die letzten Fischbestände (= Kunden) mit Hauen und Stechen gekämpft (Konkurrenzkampf), bei dem viel Blut fließt (Marktanteilsverluste, Unternehmenspleiten etc.). Daher kommt der Ausdruck „rote Ozeane".

Blaue Ozeane zum anderen stehen für unbekannte Märkte. Diese Märkte wurden bisher noch nicht erschlossen und entstehen meist aus roten Ozeanen, in dem die alten Branchengrenzen ausgedehnt werden. Durch ihre Unerschlossenheit gibt es hier zu Beginn natürlich noch keine Wettbewerbsregeln (vgl. Kim/ Mauborgne (2006)).

Durch die Erzeugung neuer Nachfrage besteht für das Unternehmen die Aussicht auf ein profitableres Wachstum im Vergleich des lediglichen Bestehens und langsamen Bewegens im roten Ozean.

Strategien für bekannte Märkte („roter Ozean")	**Strategien zur Erschließung neuer Märkte („blauer Ozean")**
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebelung des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Unternehmens auf Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung des Unternehmen auf Differenzierung und niedrige Kosten

Abbildung 27: Strategien bei roten und blauen Ozeanen

Kundennutzen-Matrix

Zunächst wird auch hier eine Customer Journey erstellt (s. Kapitel 4.3.2), die beschreibt, was die Kunden bei der Dienstleistung oder beim Produkt-Konsum erleben. Entlang der Schritte dieser Customer Journey werden nachfolgende Fragen gestellt, die anhand einer Kundennutzen-Matrix (s. nachfolgende Abbildung) dargestellt werden kann:

- Wo kann für die Kunden etwas vereinfacht werden?
- Wie kann ihnen mehr Nutzen gestiftet werden?
- Wo könnenihre Risiken reduziert/minimiert werden?
- Besteht die Möglichkeit, mehr Spaß und Unterhaltung einzubauen?
- Was würde die Kunden begeistern?

Am Beispiel einer Hotelübernachtung wird die Anwendung einer Kundennutzen-Matrix in der nachfolgenden Abbildung gezeigt.

	Über Hotel informieren	reservieren des Zimmers	anmelden Rezeption	Abend-essen	über-nachten	Früh-stücken	aus-checken und be-zahlen	Über Erfahrungen berichten
Einfacher machen?								
Zusätzlicher Nutzen?								
Risiko verringern?								
Spaßfaktor?								
Was würde begeistern?								

Abbildung 29: Kundennutzenmatrix am Beispiel einer Hotelübernachtung (entnommen aus Müller-Roterberg (2020))

5 Geschäftsmodelle testen

„*I think all great innovations are built on rejections*“
– Louise Nevelson, amerikanische Künstlerin

Nachdem ein Konzept für ein neues Geschäftsmodell entwickelt wurde, sollten das ganze Geschäftsmodell bzw. Elemente daraus einem Test mit Mitarbeitern, Kunden bzw. Nutzern unterzogen werden. Idealerweise sind hier mehrere Alternativen gleichzeitig und vergleichend zu testen.

Plakativ spricht Schrage (2014) von der **5 x 5 x 5 x 5 x 5–Formel**:

- Fünf Teams
- von je fünf Personen
- machen je fünf Tests
- in fünf Wochen
- für maximal je Fünftausend Euro.

Die Tests für die Ausgestaltung der Geschäftsmodell-Elemente Schlüsselpartner, Ressourcen und Schlüsselaktivitäten (s. Business Model Canvas Kapitel 4.4) lassen sich „Backstage“ handhaben, da hier auf die Expertise der eigenen Mitarbeiter bzw. Kooperationspartner zurückgegriffen werden kann. Die Tests über die Geschäftsmodell-Elemente Nutzenversprechen, Kundensegmente, Beziehungen, Kanäle und Erlösmodelle sind wiederum „Frontstage“ durchzuführen, da hier ein Kundenfeedback eingeholt werden muss.

Um diesen Test durchzuführen und die Annahmen bzw. die Ausgestaltungsoptionen für den Kunden anschaulich und greifbar werden zu lassen, bieten sich die in der nachfolgenden Tabelle zusammengefassten Prototypen-Techniken an. Eine ausführliche Beschreibung dieser Prototyping-Techniken findet sich in Müller-Roterberg (2018c bzw. 2020).

Tabelle 4: Prototyping-Techniken im Rahmen der Geschäftsmodell-Entwicklung

Prototyping-Methoden	
▪ Vor-Ort Interviews	▪ Interviews auf neutralen Platz
▪ Telefon-Interviews	▪ Video-Chats
▪ Instant Messaging	▪ E-Mails
▪ Online-Befragungen	▪ Fokus-Gruppen
▪ Kundenbeobachtungen ▪ Tagebuch des Kunden ▪ Cultural Probes ▪ Experience Sampling	▪ Kundenkliniken
▪ Usability-Tests/Live Testing	▪ Zeichnungen
▪ Modellkonstruktionen	▪ Storyboarding ▪ Storytelling
▪ Comics	▪ Rollenspiele ▪ Bodystorming ▪ Lego Serious Games
▪ Wireframes/Mockups	▪ Websites/Landing Pages
▪ Videos	▪ Concierge-Minimum Viable Prototypes
▪ Wizard-of-Oz-Minimum Viable Prototypes	▪ Open-Source-Prototypen
▪ 3D-Rapid-Prototyping	▪ Crowdfunding
▪ Business Model Canvas	

5.1 Prinzipien der Lean-Startup-Methode

Die Lean-Startup™-Methode („Lean Startup is a trademark and service by Eric Ries“) ist ein Konzept, mittels **Experimente** frühzeitig und schnell bei der Produkt-/Dienstleistungs- bzw. Geschäftsmodellentwicklung ein **Kundenfeedback** zu erhalten um ggf. die eigene Geschäftsidee zu verändern. Es ist quasi ein experimenteller Ansatz, bei dem basierend auf den Geschäftsannahmen **(messbare) Hypothesen** gebildet werden, die anschließend auf ihre Gültigkeit zu **testen** sind.

Tabelle 30: Basisannahmen
Quelle: In Anlehnung an Gotthelf/Seiden (2012) S. 58 (ergänzt und modifiziert)

Aussage	Ihre Annahme
Unsere (ersten) Kunden sind	_____
Unsere Kunden haben folgende Probleme/Bedürfnisse	_____
Diese Anforderungen können wir erfüllen mit	_____
Der größte Nutzen, den unsere Kunden aus unserem/r Produkt/Dienstleistung ziehen können, ist	_____
Zudem gibt es folgende zusätzliche Vorteile für unsere Kunden	_____
Wir werden die Mehrheit unserer Kunden akquirieren durch	_____
Wir werden Geld verdienen durch	_____
Unsere wichtigsten Konkurrenten werden aus Sicht unserer Kunden sein	_____
Aus Sicht unserer Kunden sind wir besser als diese Konkurrenten, weil	_____
Das größte (kundenseitige) Risiko besteht darin,	_____
Wir werden dieses Risiko beseitigen durch	_____

In Anlehnung und Ergänzung an Olsen (2015) wird die folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:

1. Wählen Sie ein geeignetes **Kundensegment** aus, das ein gemeinsames Problem/Bedürfnis hat, wofür Sie eine Lösung anbieten wollen.
2. Identifizieren Sie die Annahmen über die Kunden, ihre Probleme/Bedürfnisse, ihr Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot sowie über die Geschäftsmodellbestandteile und bilden Sie daraus jeweils messbare Hypothesen („**Hypothesize**"). Stellen Sie sich dabei schrittweise immer die Frage, welche Erkenntnisse Sie gewinnen müssen, um weiter machen zu können.
3. Erstellen Sie ein Testdesign z. B. in Form eines Minimum Viable Products (MVP) („**Design**").
4. Testen Sie diese Hypothese in einem Experiment, indem Sie Kunden beobachten/befragen („**Test**").
5. Messen Sie das Ergebnis und lernen Sie daraus („**Learn**"), indem Sie
   A) bei Bestätigung die nächste Hypothese testen,
   B) bei mehrdeutigen Ergebnissen zu früheren Hypothesen zurückgehen (z. B. Wer ist tatsächlich der Kunde? Welches Problem hat er wirklich?) oder
   C) bei Nicht-Bestätigung der Hypothese einen Pivot (substanzielle Richtungsänderung) durchführen.

Die Schritte 2-5 sind in Form einer **Feedbackschleife** jeweils für die Themenkomplexe Kunden, Produkt-/Dienstleistungsangebot und Geschäftsmodell durchzuführen.

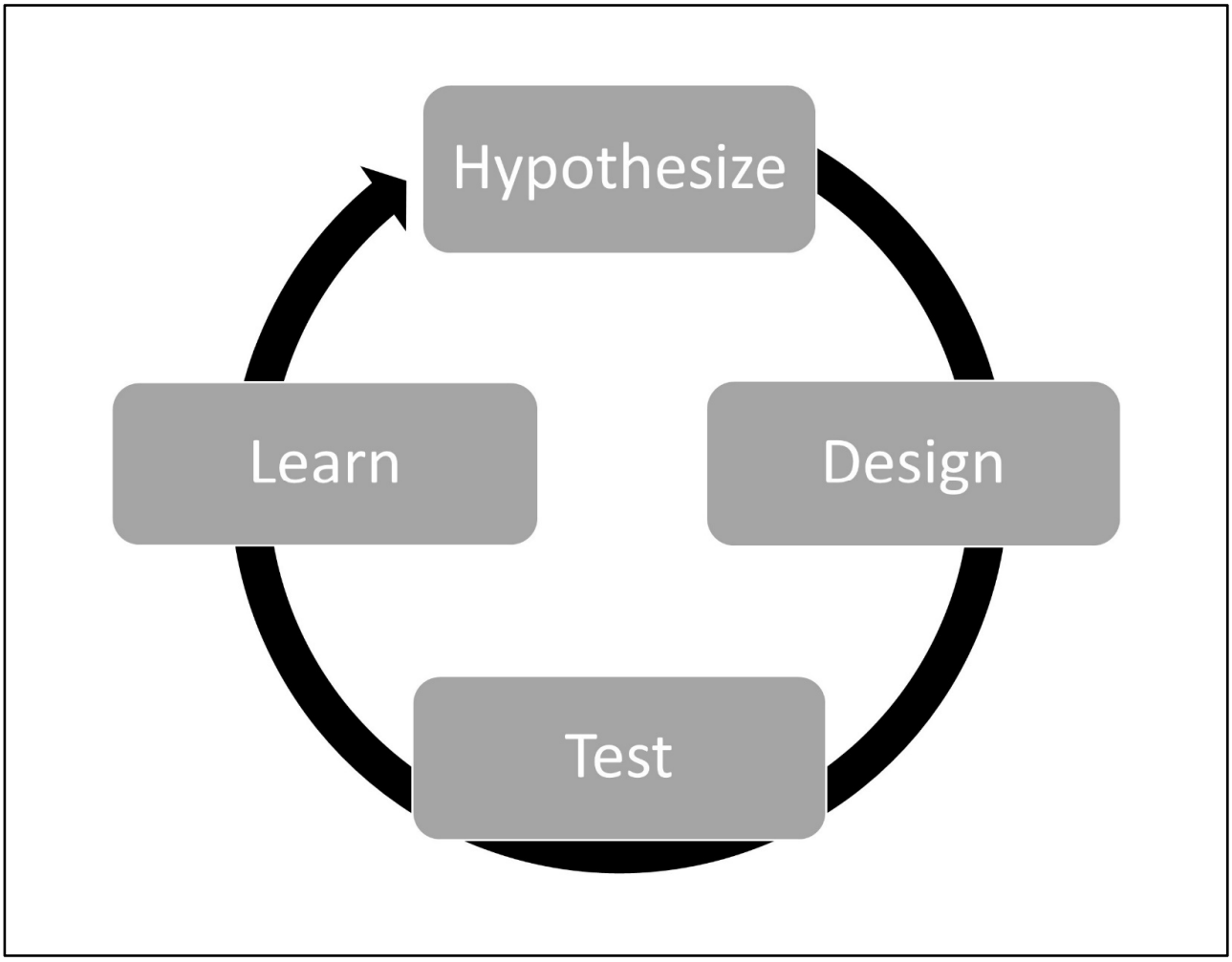


Abbildung 30: Hypthesize-Design-Test-Learn-Zyklus
Quelle: Olsen (2015), S. 169

Theoretisch betrachtet ist eine Hypothese eine Aussage, die man eindeutig als falsch erweisen kann (falsifizierbar). Hypothesen haben häufig die Form von Aussagen wie „**wenn …, dann ….**“ oder „**je mehr…, desto weniger/mehr….**“. Im Zusammenhang mit der Lean-Startup-Methode lassen sich also Hypothesen allgemein wie folgt formulieren:

WENN (oder JE) – Aussage z. B. über Kundensegment, Kundenproblem/ -bedürfnis, Produkt-/Dienstleistungsangebot, Geschäftsmodellbestandteil –,
DANN (oder DESTO) – Aussage über (qualitatives/quantitatives) Kunden- /Marktfeedback bzw. Änderung einer bestimmten Kennzahl.

Tabelle 36: Top-10 Fehler bei der Lean-Startup-Methode

👎	Keine konkreten und spezifischen **Hypothesen** wurden formuliert. Die Aussagen sind zu vage oder allgemein gehalten.
👎	Keine klaren **Messkriterien** wurden vorab definiert.
👎	Schlechte **Auswahl der Kunden**: Entweder es wird sich der klassischen Segmentierungskriterien wie z. B. demografischer Merkmale bedient und/oder das Kundensegment ist viel zu breit angelegt.
👎	Die Kunden werden beim Interview gleich gefragt, ob sie die **Geschäftsidee** gut finden, das Produkt kaufen wollen und wie viel sie dafür bezahlen würden.
👎	**Hawthorne-Effekt (Interviewer-Effekt)** wird nicht beachtet. Kunden ändern unter Beobachtung/Befragung ihr natürliches Verhalten.
👎	**Selektive Wahrnehmung** bei der Befragung/Beobachtung des Kunden: Es wird sich nur auf einige (erwartete) Aussagen oder Verhaltensweisen konzentriert und alles andere wird ausgeblendet.
👎	Das **Minimum Viable Products** (MVPs) ist ein quasi fast-fertiges Produkt mit einer Vielzahl von Funktionen.
👎	Ein Prototypen-Test ist **kein Sales pitch**. Es geht nicht um das Verkaufen, sondern um das Einholen eines qualifizierten Feedbacks.
👎	Nach jedem Interview werden die Fragen oder noch schlimmer gleich das ganze **Geschäftsmodell geändert**.
👎	Ein negatives Kundenfeedback wird als ein **Fehler** angesehen und der Durchführende wird dafür sanktioniert.

5.5 Einwände gegen die Lean-Startup-Methode

Im Folgenden soll geklärt werden, welche Einwände es ggü. der Lean-Startup-Methode gibt und wie sich diese entkräften lassen:

- **Angst des Ideenklaus**

  Häufig wird von Unternehmensgründern der Einwand geäußert, dass durch das frühe Teilen der Ideen, die Geschäftsidee zu transparent wird und sich dadurch die Gefahr erhöht, dass ein anderer die Idee aufgreift.

  Zunächst geht es in einer frühen Phase gerade erst einmal darum, dass mittels Befragung die Kundenprobleme/-bedürfnisse genauer verstanden werden können. Hierbei sollte sich daher sowieso mit der Präsentation der eigenen Idee zurückgehalten werden, um das Antwortverhalten nicht zu beeinflussen.

  Im Vergleich dazu, uns in einer späteren Phase der Unternehmung, wurdebereits so viel Know-how angesammelt, dass die pure Idee gar nicht mehr ausreichend für einen Ideenklau ist. Zudem sind zumindest Endkonsumenten häufig nicht in der Lage bzw. wollen es auch nicht, eine Geschäftsidee selber umzusetzen. Letztlich ist der beste Schutz die schnelle und konsequente Umsetzung der Idee unter Berücksichtigung des Lernens aus dem Kundenfeedback.

- **Marktforschung und „Usability-Testing“ sind ausreichend**

  Mit der klassischen Marktforschung und dem „Usability Testing“ kann das Potenzial von existierenden Produkten oder inkrementellen Produktverbesserungen gut erfasst werden. Für noch nicht existierende Produkt-/Dienstleistungsangebote versagen diese Methoden jedoch. Die hier vorgestellten Ansätze erlauben es schon in einer frühen Innovationsphase ein sehr detailliertes Kundenfeedback einzuholen. Gleichwohl sollten insgesamt die klassischen Marktforschungsmethoden und der Einsatz von MVPs komplementär gesehen werden. Beides hat seine Berechtigung.

- **Lean Startup ist nur etwas für Startups**

  Die hier vorgestellten Methoden funktionieren sowohl bei kleinen als auch bei großen Unternehmen. Unter Beachtung der unten genannten weiteren Einwände bzw. Umsetzungstipps lassen sich mit diesem Konzept systematisch die marktseitigen Unsicherheiten beseitigen. Durch ein schnelles Lernen über die Kundenprobleme/-bedürfnisse sind hohe Fehlinvestitionen zu vermeiden. Die hohen Flop-Raten von Innovationen zeigen, dass es hier eine hohe Notwendigkeit für ein schnelles Kundenfeedback gibt. Blank (2014) postuliert, dass eine Stunde investiert in ein Kundenexperiment, das Fünf- bis Zehnfache an falscher Produktentwicklungszeit einsparen würde.

einholen. Zudem kann ein besonderer zusätzlicher und sehr umfassender Service für den Kunden im Rahmen des Experiments eingeräumt werden, sodass Probleme und Ärger der Kunden z. B. mit einem fehlerbehafteten MVP sofort behebbar sind.

- **Durchführung im Inkognito-Mode**

  Für Unternehmen mit einem am Markt etablierten Produktsortiment kann es sich anbieten, diesen Customer-Development-Ansatz inkognito durchzuführen. Das heißt, die zu befragenden Kunden wissen nicht, wer hinter dieser Befragung tatsächlich steckt.

  Der Name des Unternehmens, die Marke oder auch die Strategie des Unternehmens können das Kundenfeedback mit zu positiven oder negativen Aussagen beeinflussen. Zudem möchte man durch die Kundenbefragung keine Wettbewerber in einer frühen Phase auf das Thema aufmerksam machen.

  Daher wird z. B. die Befragung von einem externen Dienstleister/Berater durchgeführt, die Website enthält keine Bezüge zum bestehenden Produktportfolio und namentlich gibt es ebenfalls keine erkennbaren Verbindungen zum Unternehmen. Diese Vorgehensweise ist kritisch abzuwägen, vor dem Hintergrund der eigenen Compliance-Grundsätze bzw. inwieweit dies grundsätzlich ethisch vertretbar ist.

5.6 Umsetzungstippps

In Anlehnung an Furr/Dyer (2014) werden folgenden Tipps für die Umsetzung insbesondere in größeren Unternehmen gegeben:

- **Fehler im Unternehmen müssen toleriert werden:**

  Die Lean-Startup-Methode bedarf einer hohen **Fehlertoleranz** in der Innovationskultur. Daher muss an alle Beteiligten kommuniziert werden, dassauch und durchaus häufig ein negatives Kundenfeedback geradezu erwartet wird. Dies ist kein Makel. Mitarbeiter, die mit einem negativen Kundenfeedback zurückkommen, haben für das Unternehmen hohe Fehlinvestitionen vermieden. Diese Fehlertoleranz (oder besser Fehlererwartung bzw. Lernbereitschaft) sollte deutlich auch von der höheren Management-Ebene kommuniziert und gelebt werden.

- **Regelungen zur Durchführung der Lean-Startup-Methode erstellen:**

  Wie bei der zuvor erwähnten Diskussion, gibt es – gerade in großen Unternehmen mit einem etablierten Produktportfolio – zahlreiche mögliche Einwände. Müsste für jedes Experiment, für jede (kleine) Befragung von Kunden sämtliche Hierarchie-Ebenen sowie Rechts- und Patentabteilungen vorab konsultiert werden, hat dies eine enorme Verkomplizierung zur Folge und würde die Durchführung

6 Geschäftsplan erstellen

„Je planmäßiger ein Mensch vorgeht, desto wirksamer vermag ihn der Zufall zu treffen."
– Friedrich Dürrenmatt

Für eine schnelle Bewertung und Analyse des neu erstellten Geschäftsmodells kann der in Kapitel 4.4 ausführlich vorgestellte Business Model Canvas als Grundlage dienen. Soll daraus aber eine Unternehmensgründung werden oder bei bestehenden Unternehmen ein neues Geschäftsfeld werden, so ist ein Geschäftsplan für die Entscheidungsfindung notwendig. Bei Unternehmensgründungen oder Startup-Unternehmen fordern externe Investoren derartige Geschäftspläne an. Bei bestehenden Unternehmen ist ein neues Geschäftsmodell immer um eine strategisch wichtige Entscheidung und bedarf daher der genaueren Plannung als es mit einem einfachen Visualisierungstool wie dem Business Model Canvas möglich ist.

6.1 Geschäftsplanung

Bei Innovationsprojekten wird für die umfassende Beurteilung des Vorhabens ein Geschäftsplan verlangt. Dieser stellt die Geschäftsidee, seine wirtschaftlichen, ggf. technologischen und finanziellen Perspektiven dar, beschreibt die notwendigen Realisierungsschritte im Zeitverlauf und analysiert Chancen und Risiken. Auf Projekt-Ebene wird von einem **Business Case** gesprochen. Bei Unternehmensgründungen werden wiederum die Themen des Geschäftsplans auf Unternehmens-Ebene durch einen **Businessplan** dargestellt. Die folgenden Abschnitte konzentrieren sich auf den tieferen Nutzen, die Anforderungen und insbesondere auf die Bestandteile eines Businessplans, und dessen genaue Umsetzung/ Herangehensweise. Gleichwohl sind die Inhalte und die Struktur beim Business Case auf Projekt-Ebene ähnlich wie beim Businessplan auf Unternehmens-Ebene (s. Abbildung 32).

Es ist hilfreich und dringend zu empfehlen, das Geschäftsmodell vor der eigentlichen Erstellung eines Businessplans zu durchdenken. Hierfür sollten die Ausführungen und Empfehlungen in Kapitel 4.4 beachtet werden, da der dort erläuterte **Business Model Canvas** ideal zur Vorbereitung für die detaillierte Geschäftsplanung ist.

Die nachfolgende Abbildung fasst nochmals die wesentlichen Anforderungsaspekte zusammen.

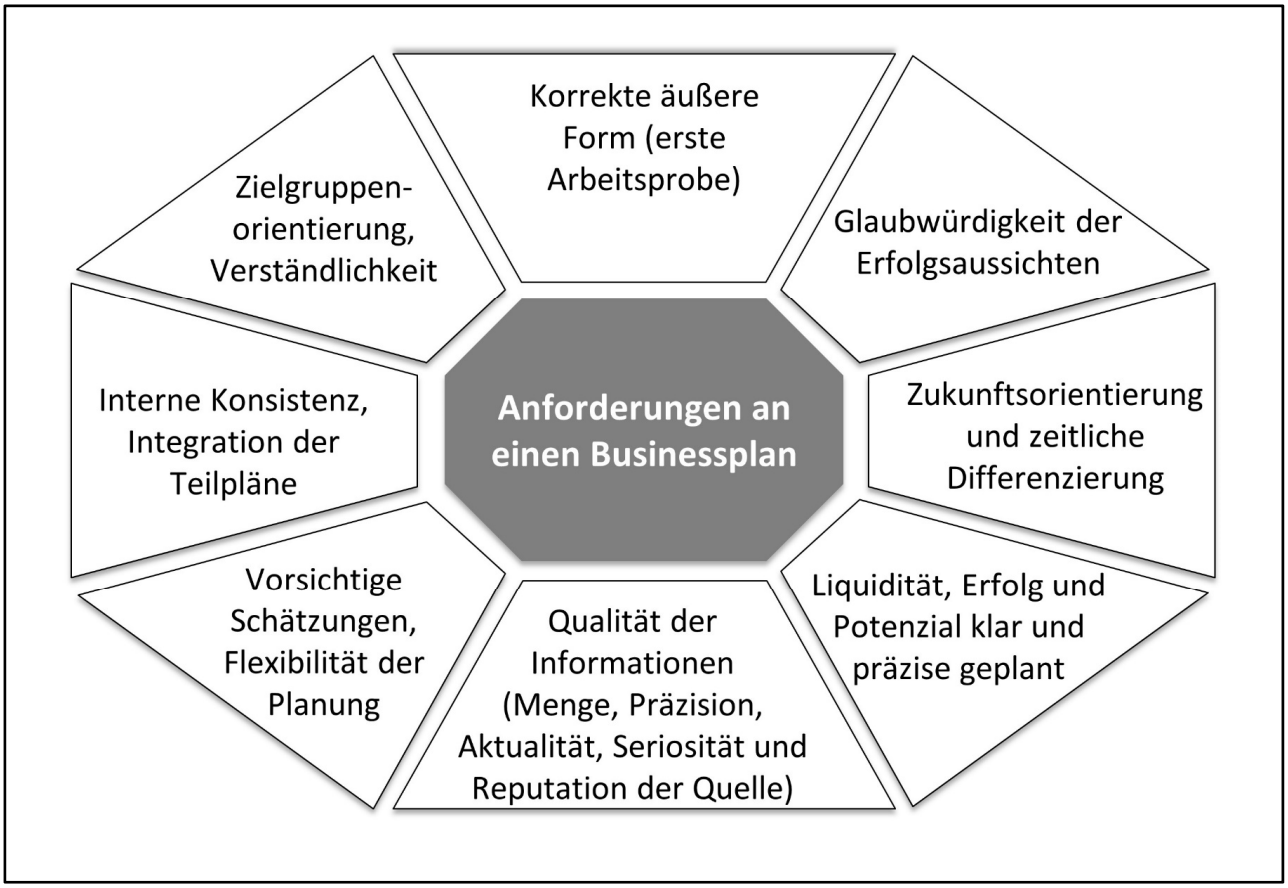


Abbildung 31: Anforderungen an einen Businessplan
Quelle: In Anlehnung an Finke-Schürmann (2001), S. 110

Für die unterschiedlichen Adressaten des Businessplans ist es zweckmäßig, unterschiedliche Versionen zu erstellen und sich in die jeweilige Zielgruppe mit all ihren Anforderungen, Wünschen, ihrer „Sprache" und auch den Empfindungen über das, was sie nicht (hören) möchten, hineinzuversetzen. Jede Zielgruppe muss einen Nutzen aus dem Businessplan ziehen können.

Für die **Zielgruppe der Medien** sollte der Fokus des Businessplans auf dem Geschäftskonzept liegen. Hier sollten Marktchancen, Kundennutzen und Alleinstellungsmerkmale kurz, knapp und überzeugend dargestellt werden.

Für die **Zielgruppe der Banken** sollte der Fokus des Businessplans auf der Bonität liegen. Die Kreditvergangenheit, die vorhandenen Sicherheiten, Patente und Rechte und die geplante Tilgung finden hier besondere Berücksichtigung. Weiterhin sind die Finanz- und Liquiditätsplanung („Cashflow"), die Risikoanalyse und die Unternehmenskontrollen zu betonen.

6.3 Bestandteile des Businessplans

Ein Businessplan besteht in der Regel aus den in Abbildung 32 dargestellten Bausteinen. Etwaige Abweichungen können je nach der spezifischen Situation entstehen. Wie oben bereits erwähnt, stellt der Business Case die Bestandteile eines Geschäftsplans auf Projekt-Ebene dar. Da es hierbei kein Unternehmerteam gibt, wird das Projektteam kurz unter dem Abschnitt Organisation zusammengefasst. Beim Business Case geht es um die Projektorganisation und weniger um den Standort, die Rechtsform und die Struktur des Unternehmens wie beim Businessplan (s. u.).

Businessplan auf Unternehmens-Ebene	**Business Case** auf Projekt-Ebene
Executive Summary	Executive Summary
1. Geschäftsidee	1. Geschäftsidee
2. Unternehmerteam	
3. Markt und Wettbewerb	2. Markt und Wettbewerb
4. Marketing	3. Marketing
5. Geschäftssystem und Organisation	4. Organisation
6. Realisierungsplan	5. Realisierungsplan
7. Finanzen	6. Finanzen
8. Chancen und Risiken	7. Chancen und Risiken

Abbildung 32: Gliederung eines Businessplans bzw. Business Cases

6.3.1 Executive Summary

Auf der Titelseite sollte der Firmenname, eventuell der Untertitel, der Name der Hauptkontaktpersonen, das Datum, ein Verweis auf die Vertraulichkeit des Dokuments und gegebenenfalls ein Bild als „Eye-Catcher“ auffindbar sein. Seien Sie sich bewusst, dass die Executive Summary darüber entscheidet, ob beim Leser und einem potenziellen Investor das Interesse geweckt wird, bzw. er oder sie seine wertvolle Zeit weiterhin in Ihre Idee stecken wird, indem der Businessplan überhaupt in Betracht gezogen und somit weitergelesen wird. Die Executive Summary sollte knapp und präzise formuliert, in etwa fünf bis zehn Minuten zu lesen und zu verstehen sein und maximal drei Seiten umfassen. Jeder Laie sollte ihre Idee und die damit verbundene Darseinsberechtigung im Kern verstehen. Um dies zu erreichen, muss sich der potenzielle Gründer beim Verfassen des Schriftstücks in die Lage des Adressaten (s. o.) hineindenken können:

- Der Juror / Investor will nicht das Produkt kaufen!
- Er will es auch nicht nachbauen oder selbst umsetzen.
- Er ist an dem Wertzuwachs des Unternehmens interessiert!

Folglich muss die Frage, wie groß der Wert / Ertrag sein wird, deutlich beantwortet werden. Zudem sind in diesem Zusammenhang zu beantworten:

- Welche Risiken sind hierzu zu überwinden?
- Welche Möglichkeiten plant das Team ein, damit der Investor seinen Wertzuwachs realisieren kann?
- Wie weit ist das Team zum Teilen der Erfolge bereit?

Der Gründer sollte bedenken, dass der Investor/ Juror/ Leser wenig Zeit hat und viele Businesspläne zugesendet bekommt. Es gilt, auf maximal (!) drei Seiten diesen zu begeistern. Die Executive Summary sollte im Einzelnen folgende Fragen (s. nachfolgende Tabelle) beantworten:

Tabelle 37: Executive Summary

Checkliste Businessplan – Executive Summary
▪ Was genau ist Ihre Geschäftsidee? (Produkt / Dienstleistung)
▪ Welche Kompetenzen/Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Team? Wie setzt sich das Gründerteam zusammen?
▪ Wo liegt dabei Ihre Unique Selling Proposition (USP – Alleinstellungsmerkmal)? (Ist deren Nachhaltigkeit gegeben?)
▪ Was ist der Kundennutzen? Wer sind die Zielkunden?
▪ Welches Marktvolumen wird angestrebt, mit welchen Wachstumsraten?
▪ Welche Wettbewerbssituation liegt vor?
▪ Wie wird der Marktzugang (Marketing) erreicht?
▪ In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden?
▪ Skizzieren Sie die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation!
▪ Wie hoch ist der Finanzbedarf?
▪ Welche Rendite ist für den Investor zu erwarten?
▪ Welche langfristigen Ziele verfolgen Sie?
▪ Welche Realisierungsschritte (Meilensteine) wurden bereits erreicht bzw. sind erforderlich?
▪ Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?
▪ Welche (besonderen) Risiken und Chancen bestehen?

Tabelle 38: Geschäftsidee

Checkliste Businessplan – Geschäftsidee
▪ Was genau ist die Innovation der Geschäftsidee (wie hebt sich die Idee vom „Stand der Technik“ ab)?
▪ Wie ist mit der Idee Geld zu verdienen?
▪ Wer ist der Kunde für das Produkt oder die Dienstleistung?
▪ Warum soll der Kunde das Produkt kaufen (Kundennutzen)?
▪ Welches Bedürfnis wird erfüllt? Lässt sich der Kundennutzen quantifizieren?
▪ Bietet das Produkt dem Kunden alleine oder nur in Verbindung mit Komplementärprodukten den besonderen Nutzen?
▪ Kann die Geschäftsidee mit relativ geringem Aufwand an Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes angepasst werden?
▪ Inwiefern ist die Geschäftsidee einzigartig? (USP/Alleinstellungsmerkmal)
▪ Was sind die Wettbewerbsvorteile gegenüber vergleichbaren Alternativen, und warum kann ein Mitbewerber diese Vorteile nicht einfach kopieren?
▪ Ist das Produkt/die Technologie/der Prozess patentiert oder patentierbar?
▪ Welche sonstigen Schutzmöglichkeiten existieren?
▪ Werden bestehende Patente berührt? Sind Lizenzen nötig?
▪ Kann selbst zuverlässig produziert, geliefert und gewartet werden? Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?
▪ Welche Voraussetzungen sind für die Entwicklung und Herstellung erforderlich?
▪ Liegt die Überprüfung der (technischen) Machbarkeit vor?
▪ Müssen Kooperationen mit anderen Firmen eingegangen werden?
▪ In welchen Zeitabständen wird es neue Versionen/eine neue Ausrichtung geben
▪ Welche Varianten des Produktes existieren? (andere Kundengruppen / andere Anwendungsarten) Wie kann Ihr Produkt/iIre Dienstleistung weiterentwickelt werden? Gibt es Möglichkeiten zur Produktvariation?
▪ Inwieweit ist Ihre Geschäftsidee von einzelnen Lieferanten und Kunden abhängig? Welche Verhandlungsmacht haben die?
▪ Für wann ist die Markteinführung geplant? Warum ist dieser Zeitpunkt genau richtig?
▪ Gibt es bereits Anwender?
▪ Beschreiben Sie, wie Sie sich Ihr Unternehmen in fünf und in zehn Jahren vorstellen (Größenordnung, Umsatz, Mitarbeiter, geographische Ausdehnung, Marktposition etc.).

Zur Strukturierung der Marketing-Aufgaben haben sich in Theorie und Praxis einige Konzepte entwickelt. Das mit Abstand bekannteste Konzept sind die sog. **4 Ps des Marketing-Mixes** von McCarthy (vgl. Kotler et al. 2017a, S. 143ff.), das aus Unternehmenssicht die wesentlichen marketing-relevanten Entscheidungen beschreibt. In der nachfolgenden Tabelle sind diesen noch die **4 C-Konzepte** von Lauterborn (1990) sowie Kotler et al. (2017b) gegenübergestellt, die aus Kundensicht die Aufgaben des Marketing-Mixes formulieren. Diese Konzepte wurden teilweise noch erweitert z. B. durch Booms/Binter (1981) zu den 7-Ps.

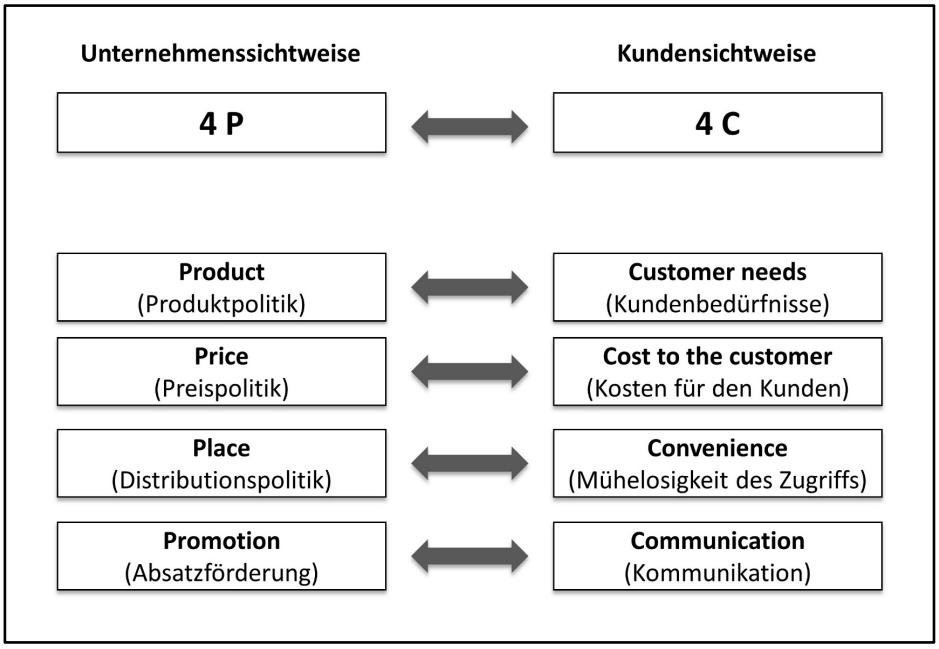


Abbildung 34: Kernelemente aktiver Marketingmaßnahmen

Im Folgenden soll die Positierung des Angebots, die Produktpolitik und die Preispolitik ausführlicher behandelt werden. Das Angebot bzw. die Produktpolitik kann sowohl Produkte als auch Dienstleistungen bei einem neuen Geschäftsmodell umfassen.

6.3.5.1 Positierung des Angebots

Unter Positionierung wird die kundengerechte und zugleich gegenüber Wettbewerbern differenzierte Ausgestaltung des Angebots verstanden. Nach Kotler (2016), S. 378ff. ist eine Positionierung wie folgt möglich:

- Über eine bestimmte Anwendung der Innovation;
- für bestimmte Kunden/Nutzer über denWettbewerber;
- über die Produktkategorien;
- über besondere innovationsbezogene Eigenschaften und Funktionen;
- über das Qualität/Preis-Verhältnis oder
- über den konkreten Kundennutzen.

6.3.5.2 Produktpolitik

Ein Produkt ist mehr als die Summe seiner (funktionalen) Bestandteile. Der Kunde möchte mit dem Kauf sowohl einen objektiven Grundnutzen als auch einen subjektiven (psychologischen) Zusatznutzen, wie etwa Prestige oder Umweltbewusstsein, befriedigen. Entsprechend der nachfolgenden Abbildung wird der Gesamtnutzen eines Produktes zunächst mit seinem Grundnutzen, der die Funktionalität des Kernproduktes beschreibt, sowie seinem Zusatznutzen differenziert.

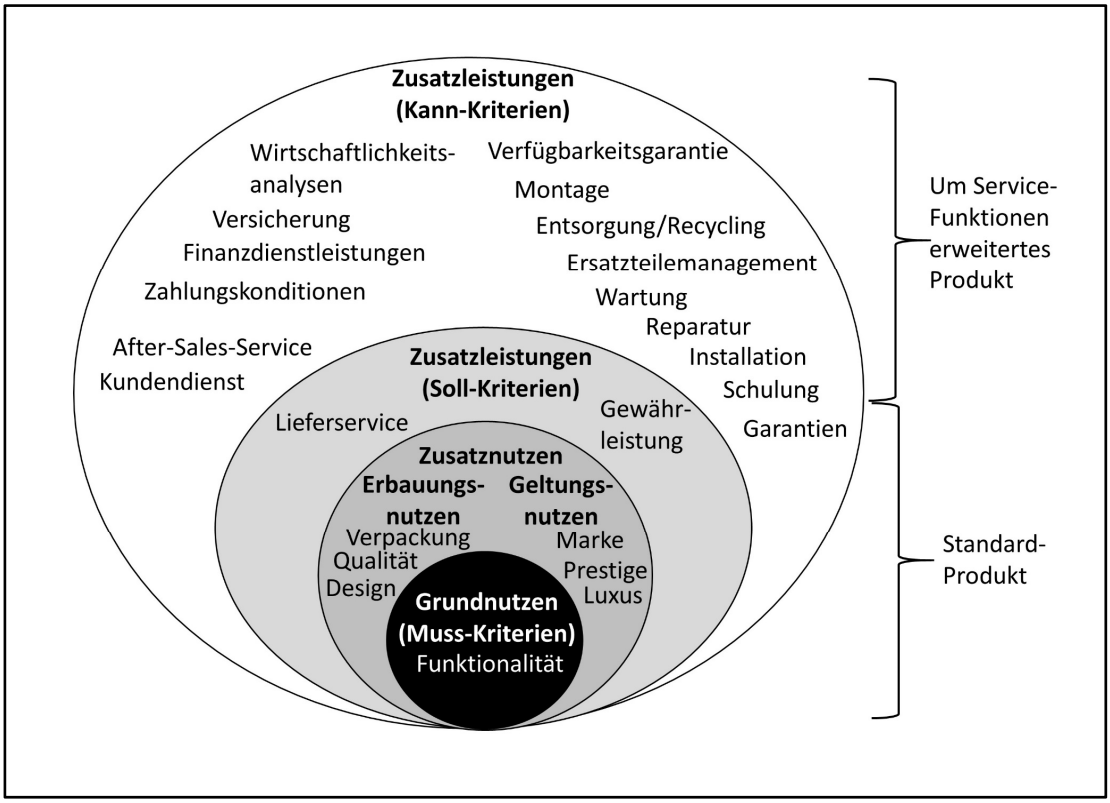


Abbildung 36: Gesamtnutzen einer Produktinnovation
Quelle: In Anlehnung an Kotler (2017b), S. 410ff.; vgl. auch Meffert et al. (2015), S. 363

Der Zusatznutzen stellt einen psychologischen Nutzen dar, der sich in **ästhetischen Merkmalen** wie Design, Qualität sowie Verpackung (Erbauungsnutzen) bzw. in **sozialen Merkmalen** wie Marken, Prestige und Luxus (Geltungsnutzen) umfassen lässt. Diese Nutzenvorteile, die das Standardprodukt auf dem Markt darstellen, lassen sich durch verschieden Zusatzleistungen erweitern. Solche, die vom Kunden erwartet werden, finden unter dem Begriff Soll-Kriterien ihre Bedeutung, während andere, die zwar einen Mehrwert bieten, aber nicht zwingend erwartet werden, als als Kann-Kriterienbetitelt sind. Grundsätzlich können Zusatzleistungen zu einem Begeisterungsfaktor bei den Kunden (s. Kano-Modell in Müller-Roterberg (2018a)) führen.

Tabelle 43: Kostenorientierte Preispolitik (vgl. Müller-Roterberg (2018a)

Kostenart	Erläuterung	Betrag in Euro
Fertigungsmaterial (FM) + Materialgemeinkosten + Fertigungslöhne (FL) + Fertigungsgemeinkosten + Sonderkosten der Fertigung **= Herstellkosten (HSK)**	 10% FM 5% FL	30,00 3,00 40,00 2,00 0,00 **75,00**
+ Verwaltungsgemeinkosten + Vertriebsgemeinkosten **= Selbstkosten (SK)**	10% HSK 10% HSK	7,50 7,50 **90,00**
+ Gewinnzuschlag **= Listenpreis (LP)**	100%	90,00 **180,00**
- Rabatte	10% LP	18,00
= Zielverkaufspreis		**162,00**

Bei der **Konkurrenz- oder Branchenorientierung** wird auf Basis von Wettbewerbspreisen die eigene Preisposition bestimmt. Bei der **Nachfrageorientierung** ist die Basis für die Bestimmung des Preises, die Messung der Kundenpräferenzen und die daraus abgeleitete Zahlungsbereitschaft.

Neben dem Angebotspreis wird eine Preisstrategie ermittelt. Hierzu wird entweder die **Skimmingstrategie** oder die **Penetrationsstrategie** zugrunde gelegt (vgl. Abbildung 37). Bei der Skimmingstrategie erfolgt eine möglichst schnelle Amortisation durch einen relativ hohen Preis – dafür jedoch eine recht langsame Erschließung von Massenmärkten. Bei der Penetrationsstrategie wiederum erfolgt eine möglichst schnelle Marktdurchdringung durch einen relativ niedrigen Preis. Dafür ist eine schnelle Erschließung von Massenmärkten möglich.

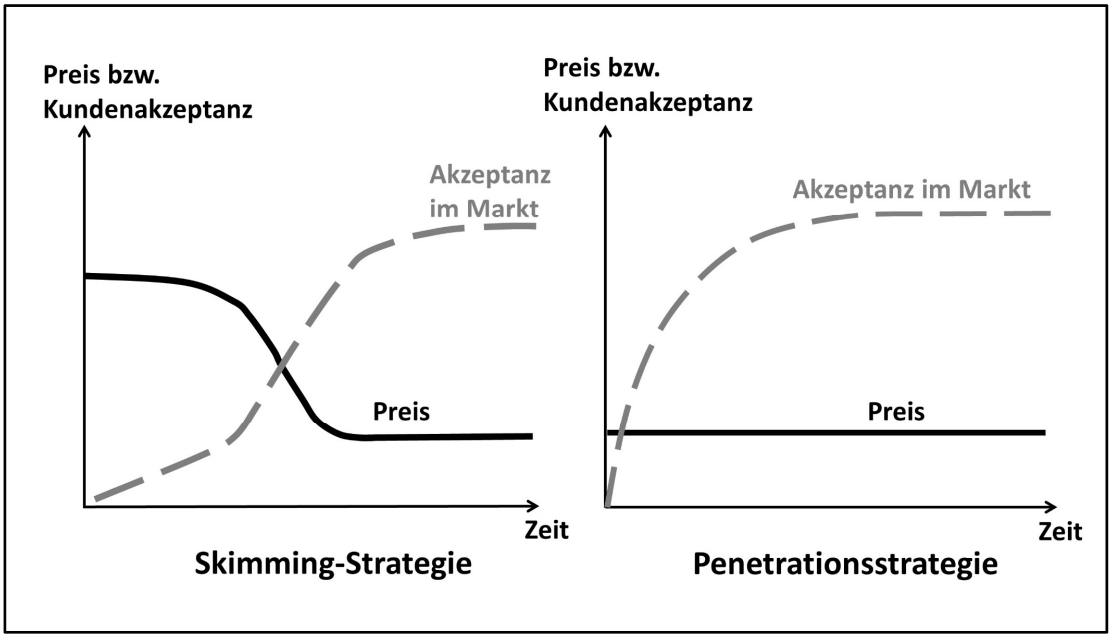


Abbildung 37: Preisstrategien

Preisbündelung
(vgl. Simon/Fassnacht (2016), S. 272ff.)

Wie bereits in Kapitel 6.3.5.2 erläutert, wird die Art der Zusammenstellung der einzelnen Produktmerkmale als Leistungsbündelung bezeichnet, die in den folgenden verschiedenen Formen angeboten werden kann:

- **Einzelleistung (Pure Components)**:
  Hier wird jede einzelne Leistung mit einem gesonderten Preis angeboten, sodass sich der Kunde aus den einzelnen Komponenten etwas zusammenstellen kann.
- **Leistungskomplettpaket (Pure Bundling**):
  Die Leistungen werden nur als Komplettpaket angeboten wie z. B. All-Inclusive-Angebote.
- **Mixed Bundling (Optional Bundling)**:
  Sowohl die einzelnen Leistungen als auch Leistungsbündel werden angeboten.
- **Mixed Components**:
  Hier werden ebenfalls einzelne Leistungen und Leistungsbündel angeboten, jedoch betrifft dies nicht alle Leistungen, sodass eben einige der Angebotselemente nicht einzeln angeboten werden oder eben doch nur einzeln und dann nicht als Teil eines Leistungsbündels.

Nach der Form der Preisbündelung kann die Preishöhe festgelegt werden. Hier ist zu unterscheiden: **Additive Preisbündelung** (Preis der Produktbündelung = Summe der Einzelpakete), **superadditive Preisbündelung** (Preis der Produktbündelung > Summe der Einzelpakete) sowie **subadditive Preisbündelung** (Preis der Produktbündelung < Summe der Einzelpakete). Die subadditive Form kommt in der Praxis am häufigsten vor und kann wiederum wie folgt umgesetzt werden:

- **Joint-Bundle-Pricing**:
  Der Bündelpreis wird zusammen mit den Einzelpreisen zum Vergleich angegeben.
- **Leader-Bundle-Pricing**:
  Hauptprodukt des Produktbündels wird zum regulären Preis angeboten, die weiteren Zusatzpakete des Bündels können zu einem stark reduzierten Preis bezogen werden.
- **Composite-Bundle-Pricing**:
  Alle Paketbestandteile werden mit einem Rabatt versehen.

Die Preisbündelung kann **dauerhaft** oder nur **temporär** offeriert werden. Das Gegenteil der Bündelung ist das sog. **Unbundling**, bei dem die bisher gebündelten Bestandteile einzeln angeboten werden.

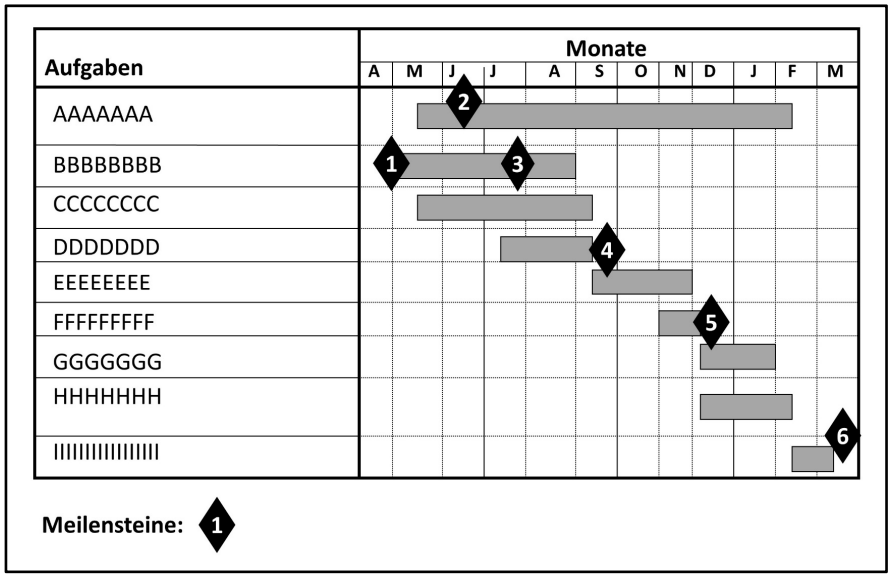


Abbildung 39: Schema für einen Realisierungsplan

Aus dem Realisierungsplan sollte deutlich hervorgehen, welche Aufgaben mit der Gründung bzw. dem Wachstum auf das Unternehmen zukommen.
Mögliche Aufgaben bzw. Meilensteine sind z. B:

- Formale Gründung des Unternehmens
- Einzug in neue Räumlichkeiten
- Patenteinreichung/-erteilung
- Abschluss eines bestimmten (technischen) Entwicklungsschritts
- Fertigstellung des Prototypens
- Abschluss einer Finanzierungsrunde
- Messeauftritt(e)
- Rekrutierung einer Schlüsselperson/Aufbau eines Teams
- Abschluss eines Kooperationsvertrages
- Abschluss eines Lieferantenvertrages
- Markteinführung bzw. Beginn erster Verkäufe
- Erreichung einer bestimmten Verkaufszahl/Nutzerzahl
- Beginn der Internationalisierung

Ein weiteres Problem – sowohl für den Innovator als auch für den Investor – ist die Bestimmung des notwendigen Kapitalbedarfs. Grundsätzlich sind verschiedene Quellen des Kapitalbedarfs zu berücksichtigen:

- Entwicklungskosten / Gründungskosten (z. B. Rechtsanwalt, Gewerbeanmeldung)
- Laufende Betriebskosten:
  - Kurzfristiger Kapitalbedarf (z.B. Löhne, Miete, Betriebsstoffe)
  - Mittelfristiger Kapitalbedarf (v. a. Umlaufvermögen, z. B. Lager)
  - Langfristiger Kapitalbedarf (v. a. Anlagevermögen, z. B. Maschinen, Fahrzeuge)

Daraus ist erkennbar, dass es laufende Abstimmungen von Mittelbedarf und Mittelbeschaffung im Zeitablauf der Entwicklung und Umsetzung einer Innovation geben muss. Hieraus lässt sich ableiten, dass es ggf. auch unterschiedliche Quellen der Finanzierung im Zeitverlauf geben wird bzw. muss. Insgesamt stehen zur Finanzierung von Innovationen verschiedene Quellen zur Verfügung, die in der nachfolgenden Abbildung aufgeführt sind. Neben der Zeitabhängigkeit beim Innovationsprozess ist auch der Entwicklungsstatus bzw. die Größe des Unternehmens relevant, um zu erachten, welche Finanzierungsquellen in Betracht kommen.

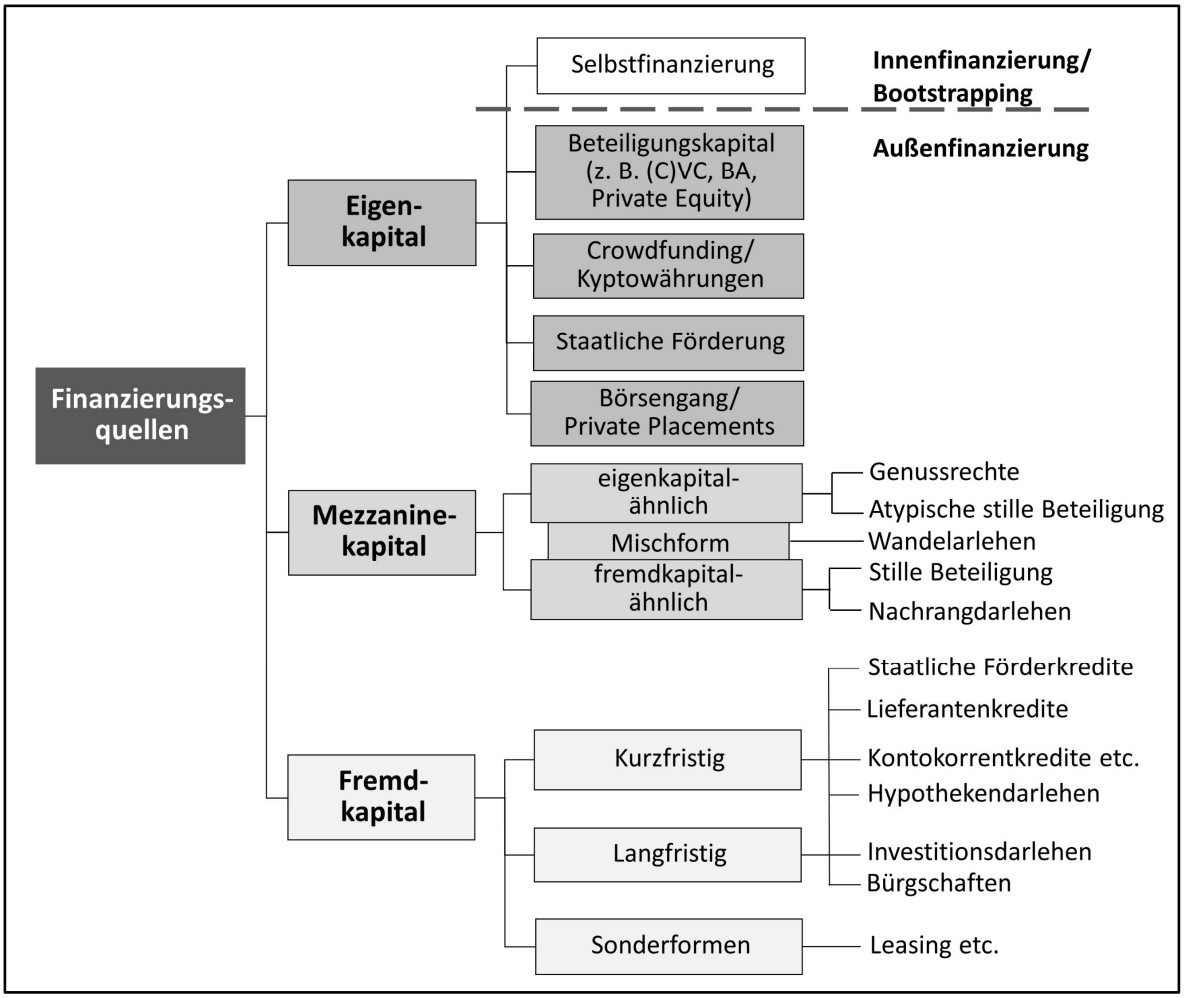


Abbildung 41: Finanzierungsquellen für Innovationen
Quelle: Vgl. Wöhe et al. (2013)

Zu den jeweiligen Vor-und Nachteilen dieser einzelnen Finanzierungsquellen finden sich in der Literatur zahlreiche Erläuterungen (siehe u. a. Brettel et al. (2005); Börner/Grichnik (2005); Hahn (2014) sowie Nathusius (2001)).

Bei der **Selbstfinanzierung** handelt es sich um den Einsatz von Erspartem bzw. der Reinvestition von erzielten Gewinnen. Zudem lässt sich das sog. **Bootstrapping** hier einsortieren, das im nachfolgenden grauen Kasten genauer vorgestellt wird.

Bootstrapping

Dem Sinne nach lässt sich Bootstrapping mit „sich die Schuhe enger schnüren" bzw. „sich aus eigener Kraft hocharbeiten" (vgl. Kollmann (2016), S. 169) oder, in Analogie zum Lügenbaron Münchhausen, „sich selbst am Schopf aus dem Sumpf ziehen" übersetzen. Unter Bootstrapping wird in diesem Sinne die Finanzierung durch den Innovator (Gründer) selbst sowie ggf. mit Unterstützung weiterer Privatpersonen (Familienangehörige, Freunde, Bekannte) verstanden, um auf „kreative Weise" eine externe Finanzierung (Fremdkapital, Beteiligungskapital) zu vermeiden oder zumindest zu minimieren.

Bei den Kapitalgebern wird von den **3** bzw. **4 Fs**: „**F**ounder", „**F**amily" und „**F**riends" sowie ergänzt durch das vierte F, die „**F**ools" gesprochen (Letzteres drückt aus, dass diese Personen gewissermaßen „verrückt" sein müssen, eine derart risikobehaftete Frühphasenfinanzierung zu finanzieren/zu unterstützen). Die Grenzen der Finanzierung sind damit schnell erreicht. Zudem liegen im Falle des Scheiterns die Konsequenzen nicht nur im rein finanziellen Bereich, sondern können auch nachhaltige negative Auswirkungen auf die Beziehungen zu diesen persönlich bekannten Frühphaseninvestoren haben.

Die „kreative Weise" beim Bootstrapping kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, um die eigenen Kosten zu reduzieren und die Liquidität zu stärken. In nachfolgender Tabelle sind in Anlehnung an Winborg/Landström (2001) einige Vorschläge für das Bootstrapping zusammengestellt, die entweder auf der **Einnahmeseite** (Kapitalbeschaffung/-neubildung optimieren) oder auf der **Ausgabenseite** (Kapitalverwendung optimieren) ansetzen oder eine Kombination (Kapitalfluss optimieren) darstellen.

Das Bootstrapping ergänzt ideal den Effectuation-Ansatz (s. Kapitel 2.2.1), der bei der Auswahl der Handlungsalternativen von den („gebootstrappten") begrenzt verfügbaren Mitteln ausgeht und einen noch finanzierbaren Verlust definiert. Darüber hinaus entspricht Bootstrapping der Logik des Lean-Startup-Ansatzes (s. Kapitel 5.1), bei dem durch einfache und damit kostengünstige Prototypen die Entwicklungen vorangebracht werden.

Tabelle 53: Formen des Bootstrappings
Quelle: In Anlehnung an Winborg/Landström (2001)

Kapitalbeschaffung optimieren (Einnahme-Seite)
▪ Ausschließlich eigenes persönliches Kapital einsetzen.
▪ Eigen-/Fremdkapital von Familienangehörigen, Freunden etc. unter günstigen (Freudschafts-) Konditionen einwerben.
▪ Eigene private Kreditkarte verwenden.
▪ Staatliche Förderungen nutzen (Projektförderungen für FuE bei der EU, Bund oder Land; staatliche Kredite, Bürgschaften etc. beantragen; Subventionen nutzen).
Kapitalverwendung optimieren (Ausgabe-Seite)
▪ Anstellung von Verwandten und Freunden zu einem geringen Gehalt (dafür Unternehmensanteile vergeben).
▪ Geschäft in eigenen privaten Räumlichkeiten komplett/teilweise durchführen.
▪ Teure/kapitalintensive Merkmale, Funktionen, Prozessschritte bei der Innovation vermeiden oder reduzieren.
▪ Mit anderen Geschäftspartnern Gebäude teilen (z. B. im Rahmen eines Inkubators).
▪ Mit anderen Geschäftspartnern Ausstattungen teilen (z. B. im Rahmen eines Inkubators).
▪ Mit anderen Geschäftspartnern Personal teilen (z. B. gemeinsamer Empfang, Facility Management).
▪ Von anderen Geschäftspartnern Ausstattung/Geräte ausleihen.
▪ Open-Source-Software/Free- oder Shareware nutzen.
▪ Verschwendungen vermeiden/Effizienzoptimierungen der eigenen Prozesse
▪ Verzicht auf luxuriöse IT- und Raumausstattungen, Events, Marketing-Kampagnen etc.
▪ Budget-Restriktionen für die Mitarbeiter bei Reisen, Bewirtungen etc. einführen.
▪ Nicht-Kernaktivitäten (Buchhaltung, IT-Dienstleistungen etc.) auslagern (s. Kapitel 4.7.2.2 zur Komponentengründung).
▪ Verhandlungen mit Geschäftspartnern wie Lieferanten für bessere Konditionen intensivieren.
▪ Manager-Gehälter mit geringem Grundgehalt und dafür meilensteinabhängigen Bonus-Zahlungen bzw. Unternehmensanteilen vereinbaren.
▪ Gebrauchte Ausstattung kaufen statt Neuanschaffungen.
▪ Befristet angestellte anstatt fest angestellte Mitarbeiter/Nutzung von Zeitarbeitsfirmen.
▪ Einsatz von Praktikanten

7 Geschäftsmodell auswählen

„*Innovation is saying no to 1,000 things*“ – Steve Jobs, Apple

Die ausgearbeiteten Geschäftsmodelle stellen Optionen dar, die anhand verschiedener Kriterien anschließend bewertet und ausgewählt werden müssen. In Kapitel 7.1 finden sich einfache Bewertungstechniken, die für die Grobauswahl geeignet erscheinen. Im Kapitel 7.2 stehen wiederum multidimensionale Bewertungsmethoden im Vordergrund, die eine tiefergehende, ganzheitliche Beurteilung von Geschäftsmodellen ermöglichen. Schließlich wird in Kapitel 7.3 mit dem Kapitalwertverfahren eine quantitative Methode beschrieben, die auf Basis von Prognosewerten über die zukünftigen Einnahmen und Ausgaben eine Einschätzung der Wirtschaftlichkeit eines Geschäftsmodells erlaubt.

In der nachfolgenden Tabelle sind die verschiedenen Bewertungstechniken aufgeführt, von denen einige im Folgenden ausführlicher vorstellt werden.

Tabelle 55: Bewertungstechniken

Bewertungstechniken	Erläuterung
Rosinenpicken	s. Kapitel 7.1 Bewertungstechniken für die Grobauswahl
Dot-Voting (Dotcrazation)	
Daumenmethode	
Fünf-Finger-Methode	
Kartenreihung	
Advocatus Diaboli vs. Advocatus Angeli	
Pro-/Kontra-Bilanz	
Ich mag, ich wünschte, wie wäre es, wenn	
Opus-Methode	
COCD-Box	
Walt-Disney-Methode	s. Kapitel 4.2.2
PPCO-Methode	s. Kapitel 7.2.1
SWOT-Analyse	s. Kapitel 7.2.5
Checklisten mit Ja/Nein-Abfragen	s. Kapitel 7.2.2
Scoring-Verfahren	s. Kapitel 7.2.3
Präferenzmatrix (Paarvergleich)	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Portfolio-Technik	s. Kapitel 7.2.4
Kapitalwertverfahren/Net Present Value	s. Kapitel 7.3
Entscheidungsbaum-Verfahren	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Real-Options-Verfahren	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Interner Zinsfuß	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Return-on-Investment (RoI)	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)
Amortisationsdauer („Payback“-Periode)	s. Praxishandbuch Innovationscontrolling von Müller-Roterberg (2018b)

Tabelle 56: Bewertungsmatrix des Scoring-Verfahrens (Nutzwertanalyse)

Bewertung von 0 - 6			Idee 1		Idee 2		Idee 3	
		Gewichtungs-faktoren	Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert	Bewertung	Teilnutzwert
Bewertungskriterien	**Strategie**	0,2	5	1	2	0,4	5	1
	Produkt-Attraktivität/ Wettbewerbsfähigkeit	0,25	4	1	4	1	4	1
	Markt-Attraktivität	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Machbarkeit	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
	Synergieeffekte	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Rendite vs. Risiko	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Gesamtnutzwert			**4**		**2,9**		**3,65**
	Ranking:		**1.**		**3.**		**2.**	

Die Ergebnisse des Scoring-Verfahrens lassen sich zur besseren Übersichtlichkeit unterschiedlich visualisieren (s. nachfolgende Abbildung).

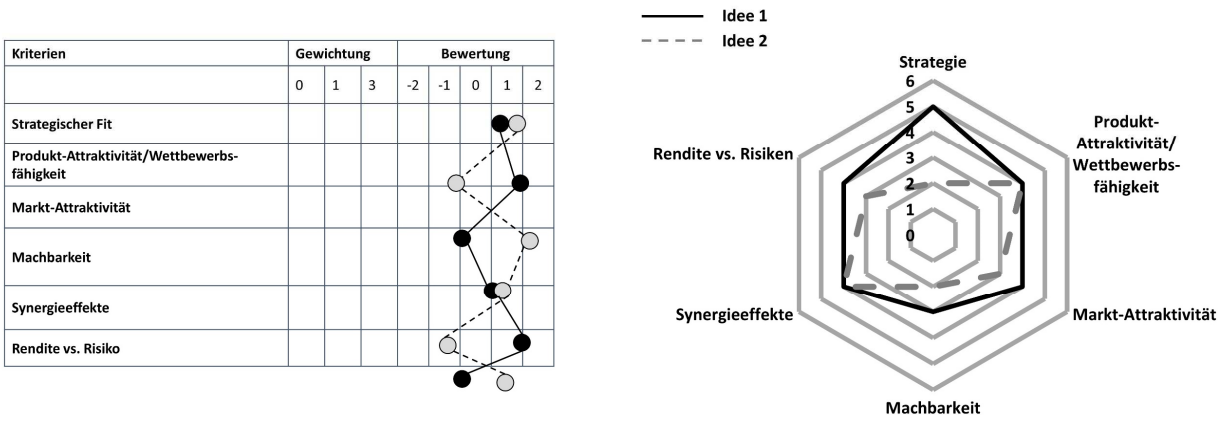


Abbildung 43: Visualisierungen von Ergebnissen der Ideenbewertung
Profildarstellung/Semantisches Differential (links)
Polarkoordinatendarstellung/Radar-Chart (rechts)

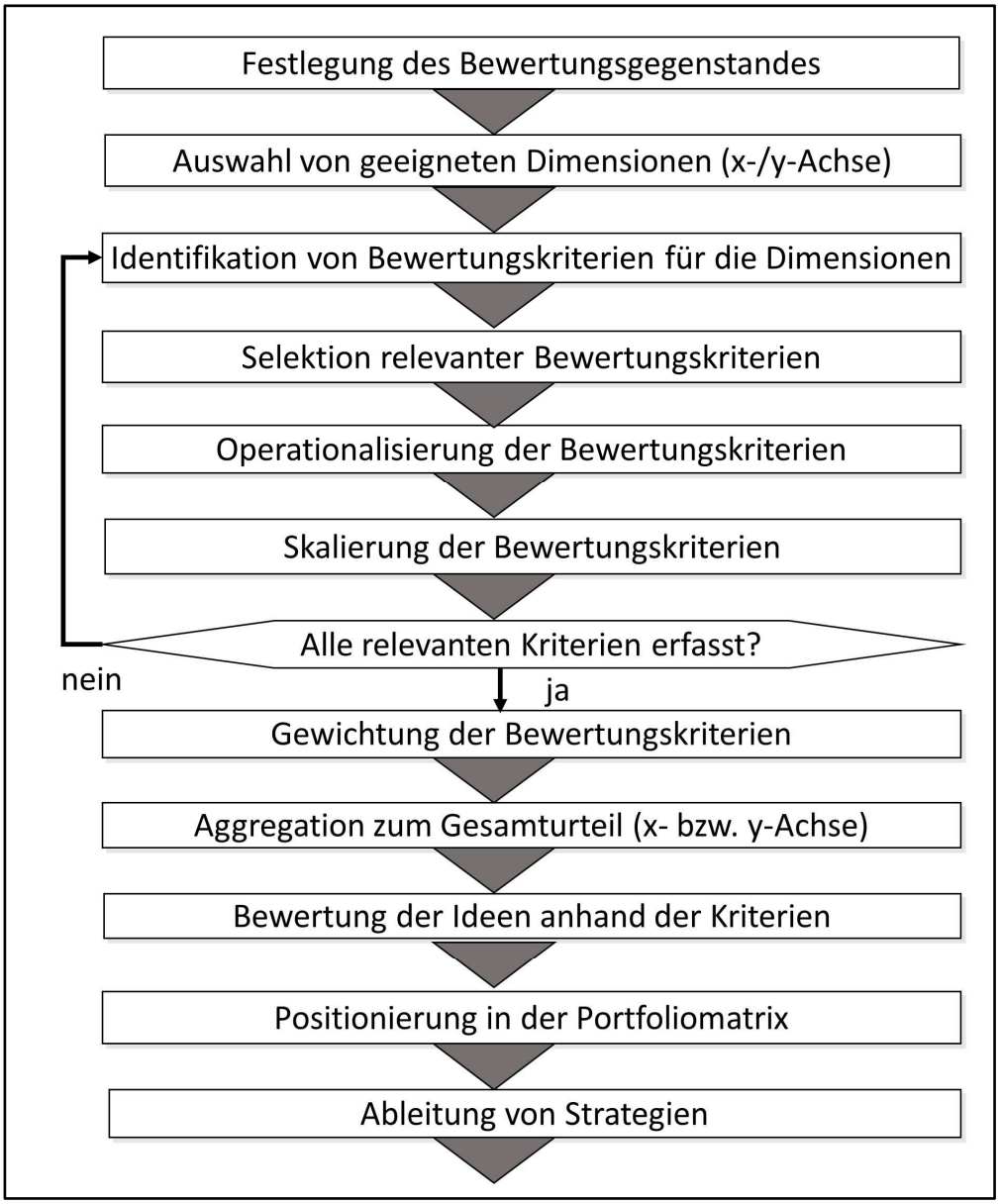


Abbildung 44: Vorgehensweise Portfolio-Analyse

Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio (nach McKinsey)

Beim McKinsey-Portfolio ist die interne Dimension der relative Wettbewerbsvorteil, welcher anhand der Kriterien relative Marktposition (bei Innovationsprojekten: geplante relative Marktposition), relatives Produktionspotenzial, relatives FuE-Potenzial sowie relative Qualifikation der Führungskräfte bestimmt wird. Relativ bedeutet dabei im Sinne eines Vergleichs zum stärksten/gefährlichsten (potenziellen) Wettbewerber.

Die externe Dimension wird mit der Marktattraktivität ausgedrückt, die sich über das Marktwachstum, die Marktqualität/-entwicklung, die Energie-/Rohstoffversorgung, die Umweltsituation sowie die Wettbewerbsintensität bzw. Marktbarrieren bestimmen lässt. Die einzelnen Bewertungsobjekte (Ideen, Innovationsprojekte oder strategische Geschäftsfelder etc.) lassen sich dann in eine 9-Felder-Matrix einordnen (s. nachfolgende Abbildung).

Weitere Beispiele von Portfolios für das Innovationsmanagement

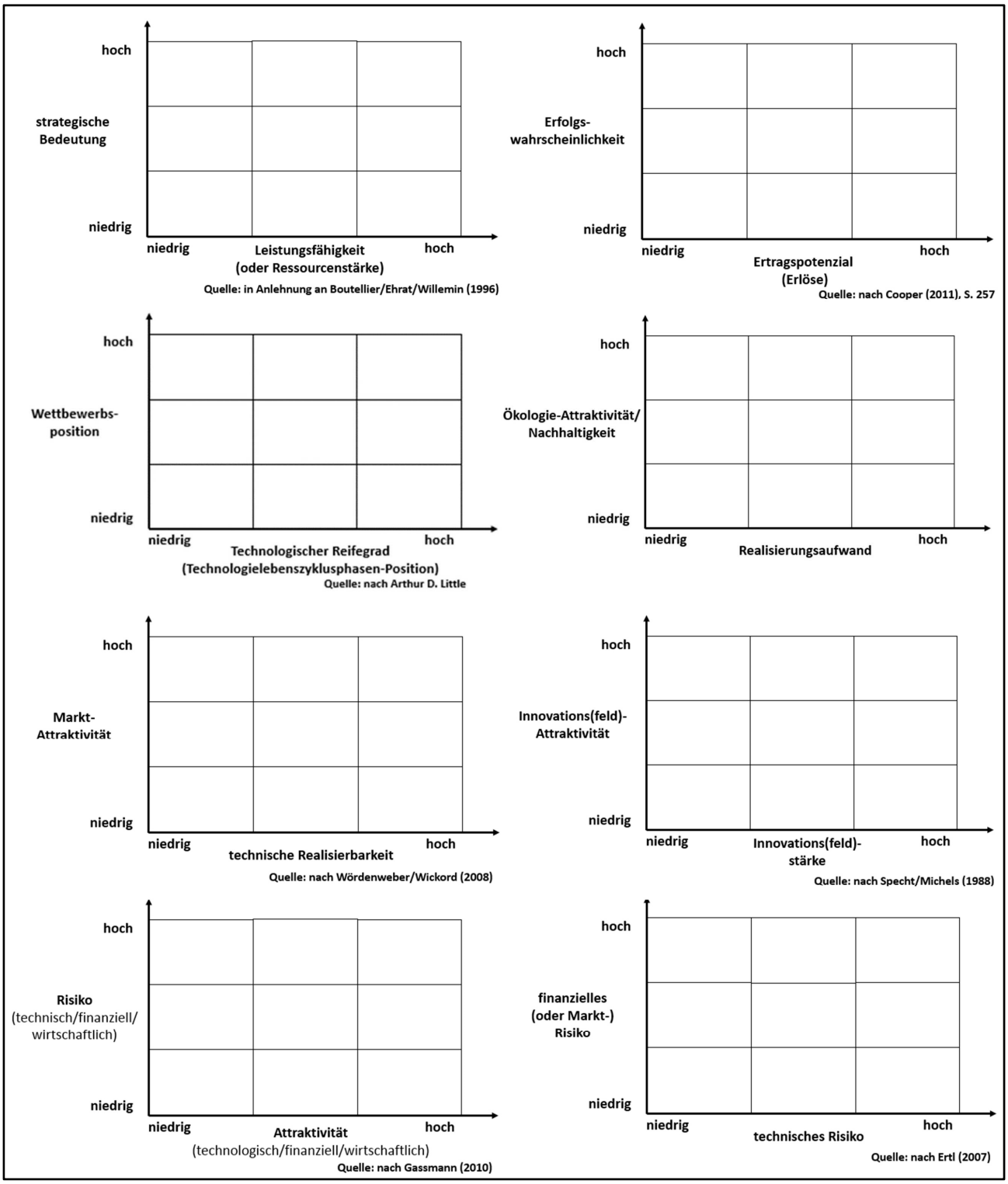


Abbildung 46: Beispiele für verschiedene Portfolio-Darstellungen
Quelle: Vgl. Schuh (2012), S. 28

7.3 Kapitalwertverfahren

Die Zeitpräferenz wird durch **Diskontierung** (Abzinsung) der Ein- und Auszahlungen berücksichtigt. Sie sind **Mehrperiodenmodelle**, die alle Einzahlungs- und Auszahlungsströme bis zum Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer umfassen. Zur Vereinfachung werden alle planbaren Einzahlungs- und Auszahlungsströme in **jährliche** (oder anders periodisierte) **Zahlungsreihen** umgeformt. Der Zeitfaktor wird durch die Verwendung der **Zinseszinsrechnung** berücksichtigt.

Der Kapitalwert („Net Present Value") ist die Summe aller auf den heutigen Zeitpunkt abgezinsten Ein- und Auszahlungen, die durch die Realisation eines Geschäftsmodelles verursacht werden.

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^{n} (E_t - A_t) \times \frac{1}{(1+i)^t} = -C_0 + PV$$

NPV = Net Present Value (Nettobarwert)
PV = Present Value (Barwert)
C_0 = Anfangsinvestitionen (bis zur Markteinführung)
E_t = Einzahlungen am Ende der Periode t (Marktphase)
A_t = Auszahlungen am Ende der Periode t (Marktphase)
i = (risikobehafteter) Kalkulationszinsfuß
t = Periodenindex
n = Nutzungsdauer des Geschäftsmodelles (Markteinführung bis Ende der Nutzung)

Dabei entspricht

$$\frac{1}{(1+i)^t}$$

dem Abzinsungsfaktor für t Perioden.

Es gelten die Regeln:

- Ein Geschäftsmodell ist dann absolut vorteilhaft, wenn ihr Kapitalwert größer als Null ist, d. h., ein Überschuss über der Mindestverzinsung bzw. über der Amortisation des eingesetzten Kapitals vorliegt.
- Es ist relativ vorteilhaft, wenn ihr Kapitalwert größer als der eines anderen alternativen Geschäftsmodells ist (vgl. Schierenbeck/Wöhle (2012)).

Wie aus den obigen Formeln ersichtlich, haben der Betrag und die zeitliche Verteilung der Rückflüsse sowie der Kapitalkostensatz (auch sog. Kalkulationszinsfuß) Einfluss auf die Höhe des Kapitalwerts. Beim Zinsfuß kann theoretisch noch darüber entschieden werden, ob die Zahlungen sicher (risikolos) oder risikobehaftet sind. Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass sowohl die Ein- als auch die Auszahlungen bei innovativen Geschäftsmodellen risikobehaftet sind und aus Vereinfachungsgründen immer nur von

8 Geschäftsmodell implementieren und steuern

„Die Stärke des Managements liegt im intelligenten Reagieren auf Veränderungen."
– Robert Mc Namara, US-amerikanischer Manager und Politiker

Um ein Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen, muss zunächst geklärt werden, wie es in einer bestehenden Organisation verankert wird. Bei der Ausgestaltung der Organisationsstruktur gibt es aufgrund der zahlreichen Einflussfaktoren keine „one-organization-fits-all-Lösung". Organisationsstrukturen sind auch immer als veränderlich zu verstehen. Das grundsätzliche Ziel ist die Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen für eine effektive und effiziente Durchführung der Aktivitäten des neuen Geschäftsmodells. In Kapitel 8.1 wird vorgestellt, wie ein innovatives Geschäftsmodell in einer bestehenden Struktur realisiert werden kann.

Nach der grundsätzlichen Klärung der organisatorischen Einbettung stellt sich die Frage, wie das neue Geschäftsmodell eingeführt werden soll. Dieser Prozess ist als ein Change-Projekt zu verstehen. In Kapitel 8.2 wurden bereits die die notwendigen Schritte des Change-Managements zur Implementierung eines Geschäftsmodells erläutert.

Schließlich muss der Umsetzungsprozess laufend auf seinen Erfolg hin überprüft und ggf. das neue Geschäftsmodell neu justiert werden. Hierfür bieten sich Kennzahlen-Systeme an, die eine ganzheitliche Kontrolle ermöglichen. Das Kapitel 8.3 dieses Buches stellt die wesentlichen Kennzahlen zur Steuerung von innovativen Geschäftsmodellen vor.

8.1 Geschäftsmodell strukturell verankern

Bei einem bestehenden Unternehmen entstehen mit einem neuen Geschäftsmodell häufig Konflikte zum aktuellen Tagesgeschäft. Die Organisationsstruktur wurde dem derzeitigen Geschäftsmodell angepasst, sodass dieses effizient umgesetzt werden kann.

Für ein neues Geschäftsmodell ist die etablierte Struktur nicht immer förderlich. Vor diesem Hintergrund kann es hilfreich sein, das neue Geschäftsmodell organisatorische und/oder räumlich vom bestehenden Geschäft zu trennen. Die Gründe dafür werden nachfolgend noch ausführlicher erläutert.

Vor allem in einer frühen Phase ist die Separierung des neuen Geschäftsmodells, um es mit der notwendigen Flexibilität und organisatorischen Freiheit aufbauen zu können, zu empfehlen. In Theorie und Praxis haben sich für diese Organisationsform verschiedene Begrifflichkeiten etabliert, wie z. B. Innovation-Cells, Innovation-Labs, Innovation-Factory, Innovation-Colony, Skunkworks, Projekthäuser, Corporate Venturing, Venture Management(-Organisation), Inkubator(-Organisation), Akzelerator(-Organisation) etc. Trotz verschiedener Zielsetzungen, Umfänge sowie Ausgestaltungsarten haben diese Formen grundsätzlich die Separierung von Innovationsaufgaben in einer organisatorischen Einheit gemeinsam. Diese Einheit kann quasi als ein Unternehmen im Unternehmen aufgebaut sein (sog. **internes Corporate Venturing**), sodass ein ganzes Geschäftsmodell in dieser Einheit ungestört aufgebaut wird. Alternativ kann diese Einheit komplett außerhalb des Mutterunternehmens (**externes Venturing**) gebildet werden, wie z. B. im Rahmen eines Gemeinschaftsunternehmens (Joint Ventures) oder einer Ausgliederung (Spin-off).

Welche Gründe sprechen für die Separierung des innovativen Geschäftsmodells in einer neuen organisatorischen Einheit?

Ein wesentlicher Grund ist die Förderung eines **Corporate Entrepreneurships** (**Intrapreneurship**), sodass sich in dieser neuen organisatorischen Geschäftseinheit ohne die Beschränkungen des Tagesgeschäfts eine Gründer-/Innovationskultur wie in einem Startup-Unternehmen (**Entrepreneurial Culture**) entwickelt.

Weiterhin kann es auch aus strategischen und rechtlichen Gründen sinnvoll sein, dass inhärente Risiko von neuen Geschäftsmodellen in eine separate Einheit zu überführen. Bei einem Misserfolg lassen sich die Auswirkungen (z. B. Imageschaden) dadurch besser begrenzen. Gerade wenn es sich um ganze Geschäftsmodell-Innovationen handelt, können mögliche Konflikte mit dem bestehenden Geschäftsmodell gemindert werden.

Darüber hinaus können mit einer separaten organisatorischen Einheit folgende Motive verbunden sein (vgl. Kuckertz (2017), S. 84 und die dort angegebene Literatur):

- Neue Technologien entwickeln
- Neue Geschäftsfelder erschließen
- Neue Geschäftsmodelle ausprobieren
- Neues Wissen über Märkte aufbauen
- Eigene Ressourcen und Kompetenzen zum Aufbau neuer Geschäftsfelder nutzen
- Druck auf die eigene Organisation aufbauen
- Auslagerung von Nicht-Kernaktivitäten
- Diversifikation der Geschäfte
- Neue Karriereperspektiven für qualifizierte und motivierte Mitarbeitern bieten
- Lerneffekte erzielen

8.2 Implementierung eines neuen Geschäftsmodells

Es ist klar, dass bei der Einführung eines neuen Geschäftsmodells Widerstände, Konflikte, Verleumdungen und Konfusionen auftreten. Diese Barrieren sind als wichtige Durchgangsstufen auf dem Weg zum Wandel anzuerkennen.

Die Implementierung und Steuerung eines neuen Geschästmodells sind wichtige Führungsaufgaben und lassen sich im Rahmen eines **Change-Management**-Prozesses organisieren. Im Folgenden wird die Vorgehensweise nach Kotter (2011) sowie mit Ergänzungen angelehnt an Vahs/Brem (2015), S. 221ff, für einen Change-Management-Prozess skizziert.

Vorgehensweise Change-Management

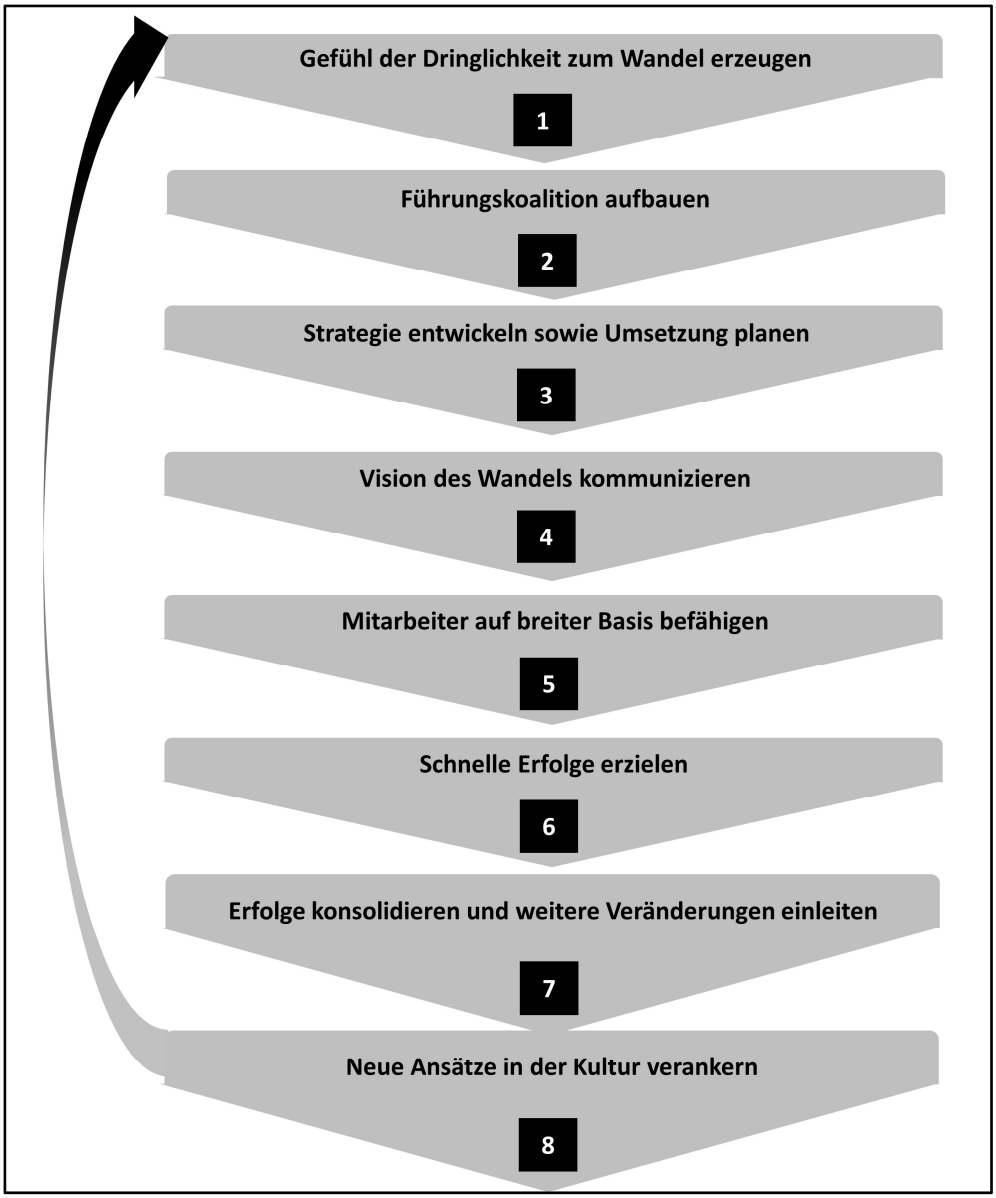
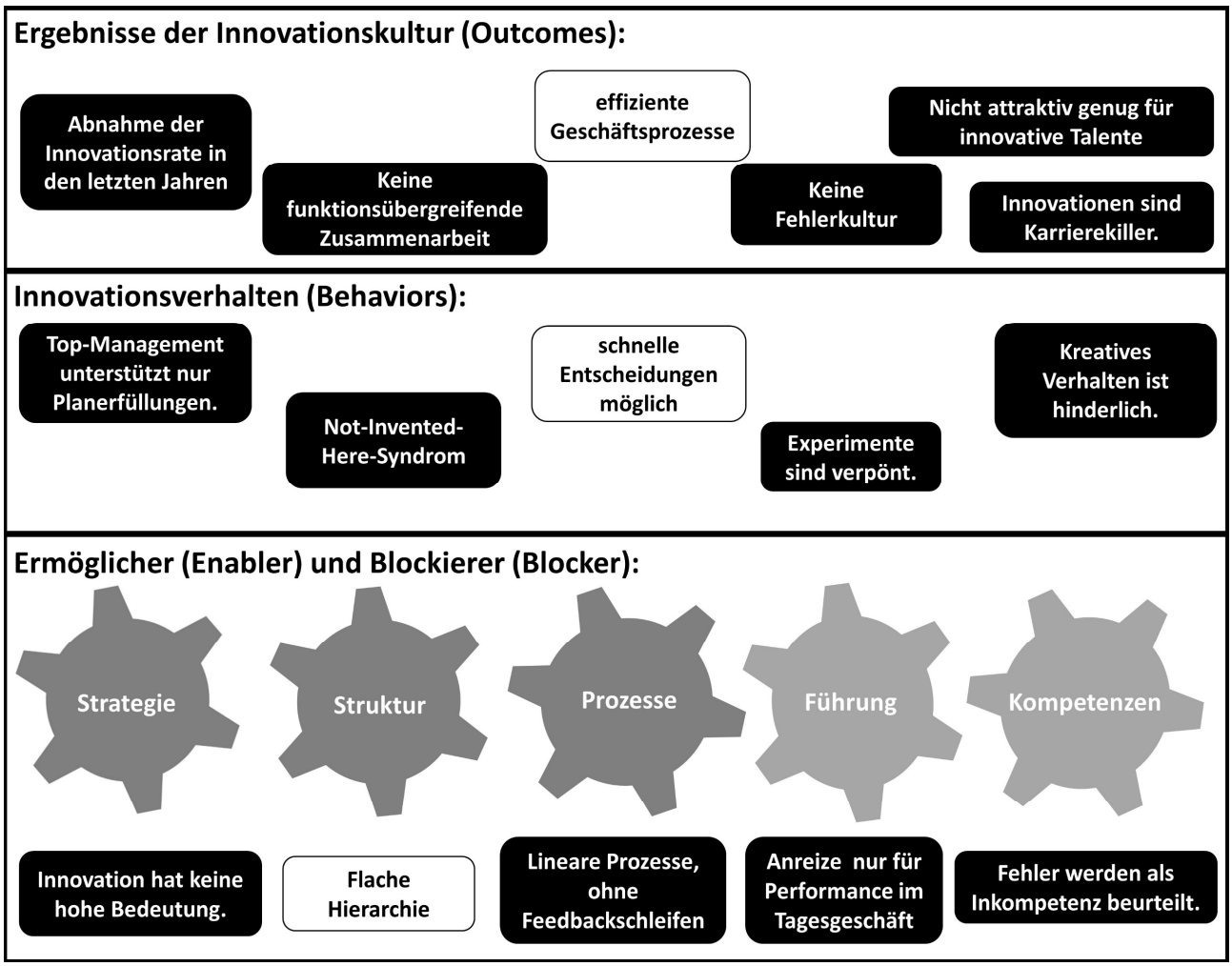


Abbildung 48: Change-Management-Prozess
Quelle: Kotter (2011)

In der folgenden Abbildung ist die Innovation-Culture-Map anhand eines Beispiels dargestellt. Die weißen Kästchen sollen positive bzw. Soll-Merkmale und die schwarzen Kästchen sollen negative Merkmale symbolisieren.

Abbildung 49: Innovation-Culture-Map
Quelle: In Anlehnung an Osterwalder, Pigneur, Etiemble und Smith (2020), S. 296ff.



Wie die Abbildung zeigt, lässt sich eine Innovationskultur mit dieser Methode visualisieren und somit einfacher kommunizieren. Gerade im Zusammenhang mit der Innovationskultur sollte es eine leicht kommunizierbare Vision mit einem deutlichen Fokus sein. Die Vision sollte idealerweise auch die Gefühlsebene ansprechen (Vision für Herz und Verstand). Die einzelnen verfolgten Ziele sollten herausfordernd aber machbar sein sowie spezifisch aber zugleich auch generisch genug, um Spielräume zuzulassen.

Im Rahmen der Umsetzungsplanung sind folgende Fragen u. a. zu beantworten:

- Welche Veränderungsbereiche gibt es?
- Welche Ziele sollen mit welchem Ergebnis bis wann erreicht werden?
- Welche Meilensteine gibt es?

Prozess-Kennzahlen

Grundsätzlich sollten sich die Prozesskennzahlen an den Kosten, der Zeit und der Qualität ausrichten und dabei die vielfältigen bestehen Wechselwirkungen zwischen diesen Größen berücksichtigen. Daher gilt es, diese wie folgt mehrdimensional zu messen.

Tabelle 59: Beispiele für Prozess-Kennzahlen

Prozess-Kennzahlen
Kennzahlen zum Kosteneinsatz: ▪ Kosten: interne/externe Projektkosten, Investitionen ▪ Kostentreue, Kostenabweichung ▪ Anteil der Arbeitspakete mit Kostenüberschreitung ▪ Gesamte Entwicklungskosten des Projektes ▪ Erreichung des Produktkostenindexes (Produktkostenindex: aktuelle Kosten des Produktes laut aktueller Kalkulation/Targetkosten des Produkts laut Plankalkulation)
Kennzahlen zum Zeitverlauf: ▪ Geplante Projektdauer/Durchlaufzeit ▪ Geplante Zeitpunkte zur Markteinführung (Time-to-Market) ▪ Termintreue (Plandauer-Istdauer des Innovationsprozesses/Plandauer des Innovationsprozesses x 100), prozentuale Terminabweichung, durchschnittliche Termin-Überschreitung ▪ Gesamte Produktentwicklungszeit aller Projekte
Kennzahlen zum Projektfortschritt (Qualität): ▪ Anzahl abgeschlossener Arbeitspakete ▪ Anzahl erreichter Meilensteine ▪ First Pass Yield: Anteil der Arbeitspakete, die ohne Nacharbeit fertiggestellt konnten ▪ Gate-First-Pass-Yield-Rate: Anteil der bei Gate-Reviews erfolgreich bewerteten Review-Projekte der insgesamt bei Gate-Reviews ▪ Anzahl der Änderungen vor Serienanlauf ▪ Durchschnittliche Anpassungskosten ▪ Messwerte für technischen Fortschritt, Steigerung von Qualität und Produktivität
Projektübergreifende Kennzahlen: ▪ Planungsqualität (Anteil der Änderungskosten/Innovationsgesamtkosten) ▪ Projektzuverlässigkeits-Anteil innerhalb Zeitplan, Budget-/Kostenzielen ▪ Projektabweichungen: Zeit der Planabweichungen ▪ Projektabbruchquote (pro Gate) ▪ Kosten bis zum Projektabbruch
Sonstige Kennzahlen: ▪ Mitarbeiterzufriedenheit ▪ Checklisteneinhaltung

Die **Vorgehensweise** zur Erstellung einer Balanced Innovation Scorecard ist wie folgt (Beeck (2010), S. 126ff.):

① **Festlegung auf verschiedene Perspektiven des Innovationsmanagements bzw. der Innovation**

② **Bestimmung von strategischen Zielen für jede der Perspektiven**

④ **Bestimmung der Kennzahlen**

⑤ **Festlegung von Zielwerten für die ausgewählten Kennzahlen (Soll-Werte) und**

⑥ **Festlegung der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele**

Als Perspektiven werden in Anlehnung an Beeck (2010) die Innovationsressourcen, die Innovationskultur (beides = Innovationsfähigkeit), der Innovationsprozess (= Innovationstätigkeit) sowie der Innovationsoutput (= Innovationserfolg) betrachtet. Für jede Perspektive ist eine überschaubare Anzahl an strategischen Zielen abzuleiten, wie z. B. in Abbildung 50 dargestellt.

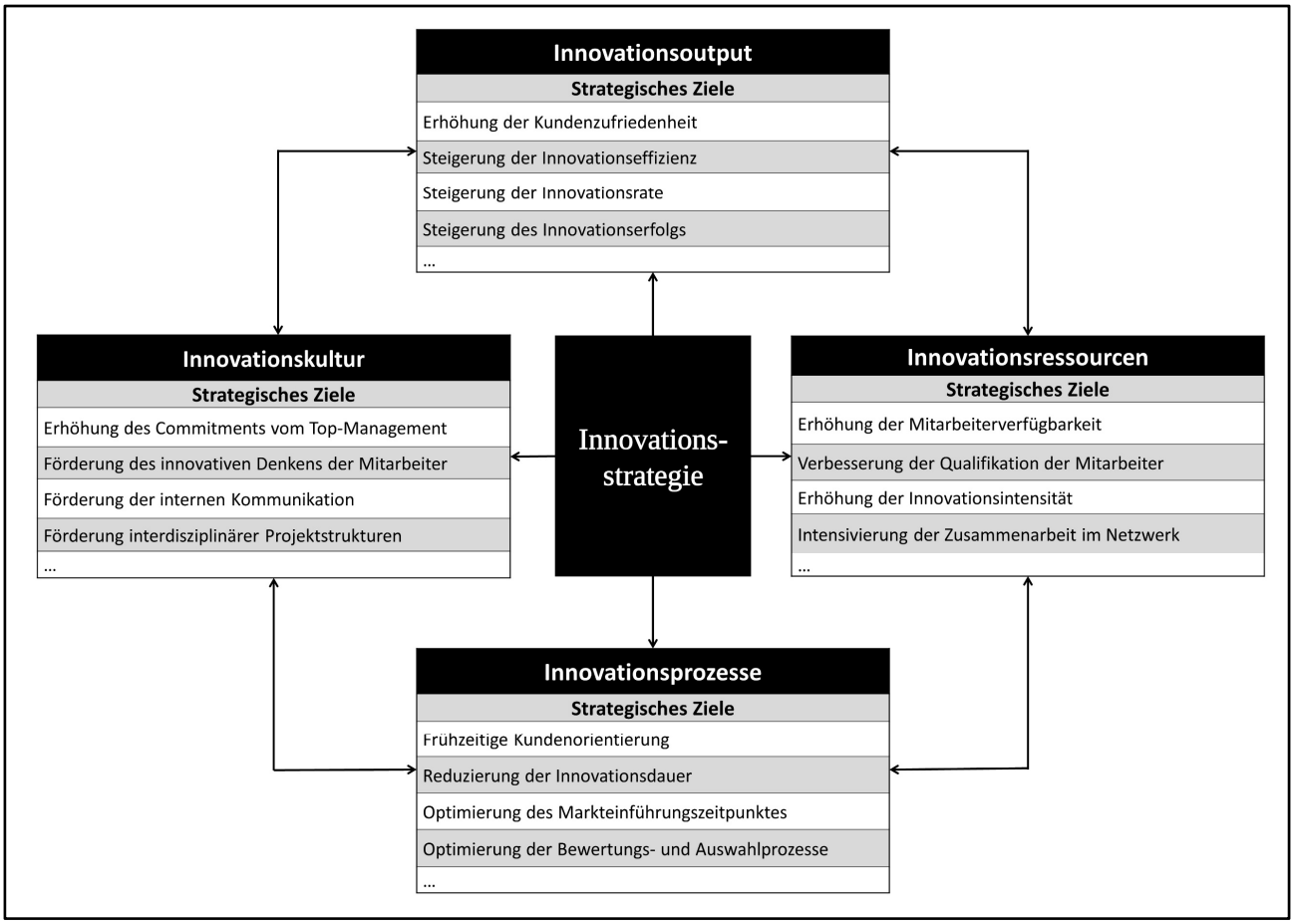


Abbildung 50: Balanced Innovation Scorecard
Quelle: Beeck (2010), S. 135

Tabelle 67: Tipps für eine Balanced Innovation Scorecard

1	Zur Erstellung und für die Umsetzung der Balanced Innovation Scorecard bedarf es der **Unterstützung des Top-Managements** im Unternehmen. Daher sollte ein strategisches Ziel auch die Erhöhung des Top-Managements Commitment sein.
2	Die strategischen Ziele im Bereich Innovationen sollten aus der **Unternehmensvision- bzw. -strategie** abgeleitet werden.
3	Die strategischen **Ziele** der Balanced Innovationen Scorecard müssen sich wiederum in den Zielen der beteiligten Gesprächsbereiche, Abteilungen, Projekte bis hin zu den persönlichen Business-Zielen der Mitarbeiter wiederfinden. Nur so ist eine vollständige und konsistente Gesamtstrategie möglich.
4	Binden Sie die **Mitarbeiter** bei der Erstellung der Balanced Innovation Scorecard möglichst frühzeitig ein.
5	Konzentrieren Sie sich auf **einige wenige strategische Ziele bzw. Kennzahlen**. Beachten Sie dabei auch schon den (IT-/Personal) Aufwand zur (kontinuierlichen) Erhebung der Kennzahlen sowie deren Verfügbarkeit, Qualität und Aussagekraft.
6	Achten Sie bei den ausgewählten Perspektiven, Zielen und Kennzahlen auf eine **ausgewogene Balance** hinsichtlich: strategisch vs. operativ, Spät- vs. Frühindikatoren, kurz- vs. langfristige Ziele/Werte, Qualität- vs. Kosten- vs. Zeit-Zielen, finanziell (quantitativ) vs. nicht-finanziell (qualitativ)
7	Beachten Sie beim Formulieren der konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der Balanced Innovation Scorecard, dass (Innovations-) Perspektiven, Ziele und **Kennzahlen in der Praxis häufig voneinander abhängig** sind und sich in ihrer Wirkung auch kompensieren oder sogar widersprechen können.
8	Verknüpfen Sie die Erreichung der Ziele mit vorab klar definierten und transparenten **Anreizen,** und zwar auf allen Ebenen: Geschäftsbereich, Abteilung, Projekt(-team) sowie einzelner Mitarbeiter.
9	**Kommunizieren** Sie die Balanced Innovation Scorecard allen Mitarbeitern! Legen Sie dabei fest, wer, für was, bis wann verantwortlich ist und wem, bis wann, wie zu berichten ist.
10	Die Balanced Innovation Scorecard ist ein „lebender“ Plan, d. h., sie muss laufend aktualisiert und optimiert werden

9 Zehn Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodell-Innovationen

Zum Schluss werden als Zusammenfassung zehn Erfolgsfaktoren präsentiert, die bei der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodell-Innovationen zu beachten sind:

❶ Think Big & Disruptive!

Denken Sie visionär und halten Sie das Große und Ganze im Blick. Durchbrechen Sie Konventionen. Machen Sie das Gegenteil wie der Marktführer.

❷ Do It Now!

Starten Sie mit Ihrer Idee. Gehen Sie raus aus Ihrer Komfortzone. Setzen Sie Ihr Geschäftsmodell einfach um. Jetzt. Denn Erfolg hat drei Buchstaben: T U N.

❸ Start Small & Scale Fast!

Fokussieren Sie sich zunächst auf eine Nische mit einer klar definierten Zielgruppe. Erweitern Sie Ihr Angebot schrittweise möglichst schnell.

❹ Fail Early & Often!

Streben Sie nicht nach Perfektionismus, sondern testen Sie permanent Ihre Ideen zum Geschäftsmodell. Scheitern bei diesen Tests bedeutet Lernen. Oft Scheitern bedeutet, dass man viel gelernt hat.

❺ Learn Quickly!

Stellen Sie sich immer die Frage, was wird beim Geschäftsmodell positiv und was negativ gesehen. Achten Sie vor allem auf ungewöhnliche und emotionale Rückmeldungen, aus denen Sie lernen können.

❻ Be Stubborn & Ask for Advice

Bleiben Sie hartnäckig. Lassen Sie sich nicht von Rückschlägen frustrieren. Stellen Sie anderen Ihre Geschäftsmodell vor. Bleiben Sie offen für die Ratschläge von anderen.

❼ Execute with Passion!

Nur mit Leidenschaft für Ihre Idee werden Sie andere ebenfalls dafür begeistern. Das gilt für Ihre (potenziellen) Kunden als auch für Ihre Mitarbeiter.

❽ Behave with Integrity & conduct Ethically!

Halten Sie sich an Werte, Prinzipien und Regeln und handeln Sie danach. Verhalten Sie sich ethisch einwandfrei.

❾ Act Sustainble!

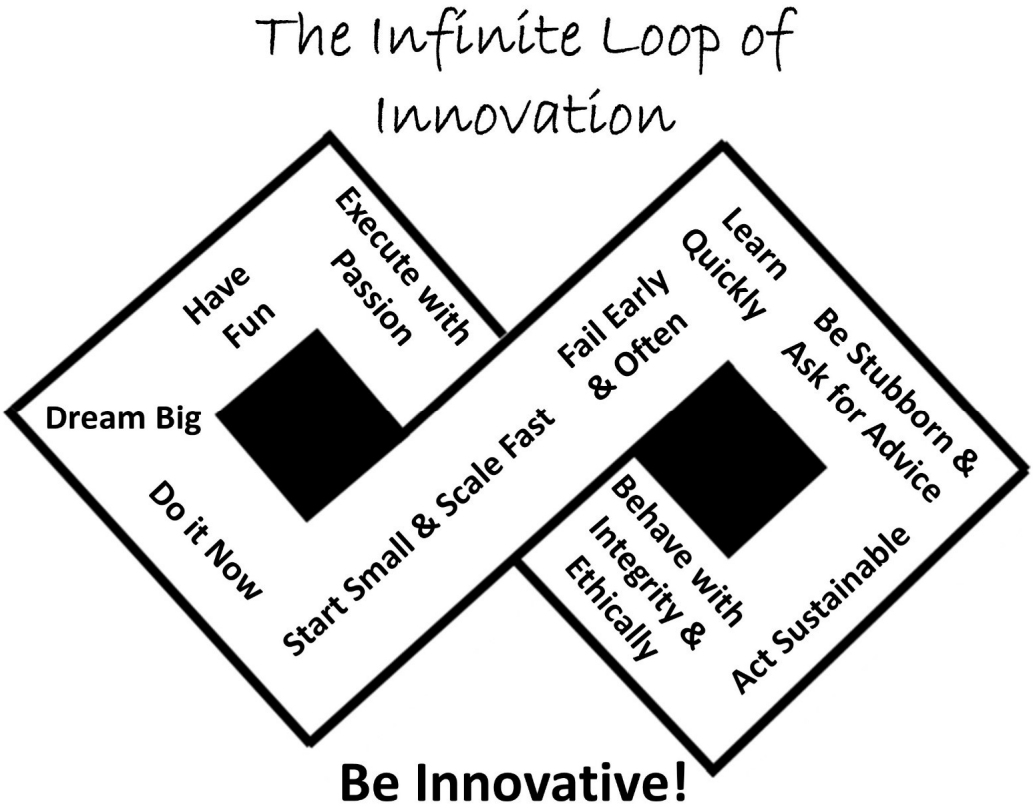
Orientieren Sie sich an langfristigen Zielen. Nehmen Sie auch die ökologische und sozial-gesellschaftlichen Dimensionen Ihres Geschäftsmodells in den Blick.

❿ Have Fun!

Neue Geschäftsmodelle im Team zu entwickeln, soll Spaß machen. Kreativität braucht diesen Spaß. Feiern Sie zusammen Erfolge.

Diese Erfolgsfaktoren sind permanent zu duchlaufen, da ein Geschäftsmodell nie perfekt sein kann. Die Innovationsanstrengungen zur Verbesserung oder kompletten Neugestaltung eines Geschäftsmodell muss man sich daher wie eine Endlos-Schleife vorstellen. Mit der nachfolgenden Abbildungen dieser Endlos-Schleife soll daher dieses Praxishandbuch enden.

--- Endless Innovation ---



10 Glossar

7

7S-Modell **53**

A

Access-Model 153
Adaptability ..... *Siehe* Anpassungsfähigkeit
Adaption 13
Advisory-Boards 227
Affiliate-Marketing 182
Alleinstellungsmerkmal ..... *Siehe* Unique Selling Proposition
Arbitrage-Pricing-Theory 302
Augmented Reality 41

B

Balanced Innovation Scorecard 325
Banner 181
Beteiligungskapital 274
Big Data 41, 177, 244
Bilanzen 263
Blockchain 280
Blue-Ocean-Strategie 10, 97, 184
Boot-Camps 307
Bootstrapping 271
Bottom-of-the-Pyramid 166
Brainstorming 104, 105, 108
Branchenstruktur-Analyse 60
Bundling 164, 240, 246
Business Angels 277
Business Case 1, 11, 219
Business Devils 277
Business Model ..... *Siehe* Geschäftsmodell-Innovation
Business Model Canvas 10, 97, 128, 130, 148, 150, 154, 161, 219
Businessplan 1, 11, 219

C

Capital-Asset-Pricing-Model 302
CAPM ..... *Siehe* Capital Asset Pricing Model
Cash-Cows 18
Change-Agents 311
Change-Management 309
Cloud-Computing 41, 168
Co-Creation 136
Coins 280
Company-Builders 308
Compliance 215
Corporate Entrepreneurship 306
Corporate Venture-Capital 277, 308
Corporate Venturing 306
Cradle-to-Cradle 152
Cradle-to-Grave 152
Cross Bundling ..... *Siehe* Bundling
Cross-Innovation 46
Crowdfunding 278
Crowdsourcing 173, 175
Culture-Map 312
Customer Journey 113, 121, 203
Customer-Development 195
Customer-Experience-Map 124
Customer-Process-Monitoring 121
Customer-Relationship-Management 78
Customization 131
Cyberkriminalität 41, 46

D

Dell-Prinzip 172
Design Thinking 101, 149
Design-Structure-Matrix 294
Desirability 10, 130
Dienstleistung-Innovation 2, 101, 120
Differenzierungsstrategie 77, 229
Digitalisierung 41
Disintermediation ..... *Siehe* Dell-Prinzip
Diversifikationsstrategie 74
Diversität 44
Do-it-yourself-Prinzip 45, 165, 166
Do-Nothing-Szenario 17, 310
Dot-Voting 108
Due-Diligence 276
Dynamic Capabilities 92

E

Economies of Scale 230
Economies of Scope 230
Ecopreneurship 152
Effectuation-Ansatz 17, 24, 27, 29
Elektromobilität 43

Entrepreneurial Culture 306
Erfolgsfaktor 6
Erlösmodell 12, 22, 140, 174
Erwünschtheit ..... *Siehe* Desirability
Everything-as-a-Service 153
Experience-Selling 167
Experimente 101

F

Fairtrade 43
Feasibility 10, 130
Fehler 102, 195, 215
Finanzierung 269
Finanzplanung 258
Fractionalization 169
Freemium-Prinzip 174, 180
Freiräume 102
Frugal Innovation 165
Frühaufklärung 37
Fuzzy Front End 7

G

Gantt-Chart 256
Gap-Analyse 74
Gap-Exploiter-Model 153
Garantie 239
Geschäftsidee 1, 225
Geschäftsmodell ... 2, 5, 6, 11, 12, 13, 17, 18, 22, 24, 30, 39, 62, 75, 97, 109, 111, 128, 141, 145, 146, 152, 155, 160, 164, 185, 285, 305
Geschäftsmodell-Innovation 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 17, 18, 23, 30, 33, 97, 101, 120, 141, 185, 249, 307
Geschäftsmodell-Muster 162
Geschäftsplan 1, 219
Geschäftsprozessmanagement 79
Gewinn- und Verlustrechnung 260
Globalisierung 39
Glokalisierung 40
Grassroot-Innovation 166
GuV ..... *Siehe* Gewinn- und Verlustrechnung

H

Home-Office 44
Hybrid-Model 153

I

ICO ..... *Siehe* Initial Coin Offering
In-App-Advertising 181
Individualisierung 45
Industrie 4.0 41
Initial Coin Offering 280
Inkubator 274, 308
Innovation
- disruptive 3, 4, 23, 118
- inkrementell 4
- organisatorische 2
- radikal 23
- soziale ..... *Siehe* Innovation, organisatorische

Innovationsbudget 6
Innovationskultur 5
Innovationsrate 6
Innovationsstrategie 58
Internet der Dinge 41
Interstitials 181
Interviewer-Effekt 212
Intrapreneurship 306

J

Job-Mapping 113
Jobs-to-be-done 5, 112, 200
Joint Venture 306
Jugaad Innovation 166

K

Kaizen 78
Kano-Modell 119
Kapitalwertverfahren 12, 301
Keep-or-Sell 91
Kennzahlen 317
Kernkompetenz 87, 92, 141
Key Performance Indicators ..... 255, 325, *Siehe* Kennzahlen
Killerphrase 104
Komponentengründungen 172
Konvention 97
Konversionsrate 181
Kostenführerschaft 76, 229
Kostentreiber 76
Kreativität 60
Kreativitätstechnik 59, 102, 103
Kryptowährungen 280
Kundenbefragung 47
Kundenbeobachtung 47, 113
Kundenbindung 30, 64, 137
Kundenfeedback 11
Kundennutzen-Matrix 125, 188

Kundenorientierung 111
Kundenprozessanalyse .. *Siehe* Customer Journey
Kundensegment 30
Künstliche Intelligenz 41

L

Lean Canvas 149
Lean Management 78
Lean Startup .11, 36, 92, 102, 151, 194, 213, 308
Leistungsbündelung ..... *Siehe* Bundling
Lifetime-Vergütung 182
Liquiditätsplanung 262
Lock-in-Effekt 137, 178, 183
Long-Life-Model 153
Long-Tail-Prinzip 176

M

Machbarkeit ..... *Siehe* Feasibility
Make-or-Buy 76, 258
Marketing-Mix 235
Market-Pull 100
Markteintrittsbarrieren 62
Marktforschung 111
Marktführerschaft 4
Mass Customization 171
McKinsey-Portfolio 297
Mega-Trends 39
Mehrseitige Plattform 174
Meilenstein 12
Mind-Mapping 110
Minimum Viable Product 195, 210, 212
Moments of Truth 124
Monitoring 13, 37, 54
Morphologischer Kasten 146

N

Nachhaltigkeit .10, 43, 47, 50, 97, 130, 134, 154, 156
Nachhaltigkeitsberichte 47
Nachhaltigkeitsprinzip 155, 156
Nachhaltigkeitstandard 155
Nachhaltigkeitsziel 155
Native Advertising 182
Net Present Value .... *Siehe* Kapitalwertverfahren, *Siehe* Kapitalwertverfahren
Netzwerkeffekt 174, 178
New Work 44
Nischenstrategie 229
No frills ..... *Siehe* Simplifikation
Nutzenkurve 185
Nutzenversprechen ..... *Siehe* Value Proposition

O

One-Stop-Shopping 164
Open Innovation 46, 92, 175
Open Source 179, 180
Opportunitätskosten 25
Outsourcing 83, 142
Overengineering 4, 118, 231

P

Partizipation 45
Patent 225
Patentanmeldung 62
Patente 63, 91, 100
Pay per Click 182
Pay per Click Out 182
Pay per Install 182
Pay per Lead 182
Pay per Link 182
Pay per Print out 182
Pay per Sale 182
Pay per SignUp 182
Pay per Time 245
Pay per Use 245
Pay per View 182
Pay per Volume 245
Pay what you want 245
Penetrationsstrategie 140
Performance-based Contracting 245
Performance-Model 153
PESTEL 47, 56
Pivots 195
Portfolio-Analyse 293
Positionierung 235
Positionierungsmodelle 236
PPCO 287
Preisbündelung ..... *Siehe* Bundling
Preispolitik 247
Pro-Contra Listen 288
Produkt-Innovation 2, 5, 6, 7, 101, 120
Produktpolitik 235
Projekt 9, 29, 66
Promotoren 311
Prototyping 11, 193
Protypentest 211

Prozessanalyse 75, **78**
Prozess-Innovation 2, 5, 6, 101
Prozesslandkarten 79
Prozessoptimierung 83

Q

Qualitätsmanagement 93

R

Rabatte 247
Razor-Blade-Prinzip 183
Realisierungsplan 256
Rechtsform 255
Reverse Innovation 166
Rich-Media-Anzeigen 181
Rückwärtsintegration 64, 141

S

Scalability ..... *Siehe* Skalierbarkeit
Scanning 37
Schöpferische Zerstörung 99
Schwachstellen-Analyse 82
Schwarmintelligenz 175
Scoring-Verfahren 12, 73, 289
Scouting 37, 54
Selbstbedienung 105, 165, 273
Selektive Wahrnehmung 212
Sensitivitätsanalyse 258
Servization 170
Shareholder 68
Sharing Economy 153, 169
Shop-in-Shop 177
Silver Economy 41
Simplifikation 165, 166, 168
Six Sigma 78
Skalierbarkeit 10, 130
Skimmingstrategie 140
Skunkworks 307
Social Entrepreneurship 152, 157
Socialpreneurship 152
Software-as-a-Service 167, 170
Stage-Gate-Modell 7
Stakeholder 19, 22, 33, 50, 51, 53, 66, 67, 68, 70, 71, 73, 137, 156, 159, 310
Stakeholder-Analyse 66, 73
Stakeholder-Management 73
Stakeholder-Map 70
Stärken-Schwächen-Analyse 232
Strategisches Denken 18
Strukturwandel 44
Suchfeld 58
Sustainability ..... *Siehe* Nachhaltigkeit
SWOT-Analyse 93, 266, 300
Szenario-Technik 54, 59

T

Technology-Push 100
Token 280
Top-Management 17
Touchpoints 122
Trendanalyse 39
Trend-Impact-Analyse 51
Trends 13, 47, 50, 51, 53, 54, 93, 187
Trial-and-Error 101

U

Umfeldanalyse 35
Umsetzungsplan 12
Unbundling 164, 241
Unique Selling Proposition 11, 133, 208, 224, 227, 236
Unternehmensanalyse 73
Unternehmensgründung 24
Unternehmerische Gelegenheiten 98
Up-Selling 240
Urbanisierung 40
Usability Testing 213
User-Storys 205
USP ..... *Siehe* Unique Selling Proposition
Utopien 108

V

Value Chain Analysis 75
Value Chain Coordinator 173
Value Proposition 131
Value-added Services 170, 239
Value-based Contracting 139, 245
Venture-Capital 274
Verfahrens-Innoovation ..... *Siehe* Prozess-Innovation
Vertriebskanal 62, 135
Viability 10, 130
Vision 17, 58
Vorwärtsintegration 64, 65, 141
VRIO-Schema 87
VUCA 35

W

WACC-Ansatz 302
Walt-Disney-Methode 105
Wechselkosten 65
Wertangebot 18, 150, 158
Wertketten-Analyse 75
Wertschöpfungskette 75, 76
Wettbewerbsanalyse 60
Wettbewerbskräfte 60
White-Label 176
Windows on Technology 277
Wirtschaftlichkeit ..... *Siehe* Viability
Workflows 79

Z

Zielbildung 29
Zielgruppe 11
Zirkuläre Wertschöpfung 43, 152
Zukunftswerkstatt 107

11 Literaturverzeichnis

A

Abernathy, William J. / Utterback, James M. (1978): Patterns of industrial innovation, in: Technology Review 80, 7, S. 40 - 47.

Achleitner, Ann-Kristin / Engel, Roland (2001): Situation und Entwicklungstendenzen auf dem Markt für Inkubatoren in Deutschland, in: FinanzBetrieb, 3, S. 76 - 82.

Ahrend, Klaus-Michael (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Amit, Raphael / Zott, Christoph (2001): Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal, 6-7, S. 493 - 520.

Amit, Raphael / Zott, Christoph (2012): Creating Value Through Business Model Innovation, in: MIT Sloan Management Review, 53, 3, S. 41-49.

Arthur D. Little International (1986): Management im Zeitalter der strategischen Führung, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Arthur D. Little / European Business School (2001): Steigerung des Unternehmenswertes durch Innovationsmanagement, Wiesbaden und Oestrich-Winkel.

B

Backhaus, Klaus / Erichson Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf (2015a): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 14. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Backhaus, Klaus / Erichson Bernd / Weiber, Rolf (2015b): Fortgeschrittene Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 14. Auflage, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Bakker, Conny / Hollander, Marcel. Den / Hinte, Ed van / Zijlstra, Yvo (2014). Products that last: Product design for circular business models, TU Delft Library, Delft/Niederlande.

Barney, Jay B. (1995): Looking Inside for Competitive Advantage, in: Academy of Management Executive, 9, 4, S. 49 - 61.

Beeck, Christine (2010): Balanced Innovation Card: Instrument des strategischen Innovationsmanagements für mittelständische Automobilzulieferer, in: Ahsen, Anette von (Hrsg.): Bewertung von Innovationen im Mittelstand, Springer, Heidelberg, S. 123 - 137.

Bettencourt, Lance / Ulwick, Anthony W. (2008): The Customer-Centered Innovation Map, in: Havard Business Review, Boston/USA.

Bieger, Thomas / Reinhold, Stephan (2011): Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz, in: Bieger, Thomas / zu Knyphausen-Aufseß, Dodo / Krys, Christian (2011): Innovative Geschäftsmodell: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, Springer Verlag, Berlin, S. 11 - 70.

Björkdahl, Joakim / Holmén, Magnus (2013): Editorial: Business model innovation – the challenges ahead, in: Int. J. Product Development, 18, 3/4, S. 213 - 225.

Blank, Steve (2006): The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win, K&S Ranch Press, Palo Alto/USA.

Blank, Steve /Dorf, Bob (2014), Das Handbuch für Startups, O'Reilly Verlag, Köln.

Bocken, N.M.P., Rana, P. und Short, S. W. (2014): A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, in: Journal of Cleaner Production, 65, 42-45

Booms, Bernard H. / Bitner, Mary J. (1981): Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms, in: Donnelly, James H. / George, William R. (Hrsg.) (1981): Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, S. 47 - 51.

Börner, Christoph J./ Grichnik, Dietmar (Hrsg.) (2005): Entrepreneurial Finance, Physica-Verlag, Heidelberg.

Boutellier, Roman / Ehrat, Matthias / Willemin, Jean-François (1996): Konzentration der Kräfte - Voraussetzung für Innovation und Wachstum. Technologiestrategien an Kernkompetenzen orientiert erarbeiten, in: VDI-Zeitschrift, 138, 6, S. 34 – 38

Braungart, Michael / McDonough, William (2014): Cradle to Cradle: Einfach intelligent produzieren, Piper-Verlag, München.

Brem, Alexander / Brem, Stefanie (2013): Kreativität und Innovation im Unternehmen: Methoden und Workshops zur Sammlung und Generierung von Ideen, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

Brettel, Malte / Rudolf, Markus / Witt, Peter (2005): Finanzierung von Wachstumsunternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Brügger, Chris / Hartschen, Michael / Scherer, Jiri (2017): simplicity: Starke Strategien für einfache Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, 2. Auflage, Gabal-Verlag, Offenbach.

Bucherer, Eva (2010): Business model innovation: guidelines for a structured approach, Aachen: Shaker Verlag.

C

Carlzon, Jan (1989): Moments of Truth, HarperBusiness, New York/USA.

Chesbrough, Henry (2006): Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology, Harvard Business Review Press, Boston/USA.

Christensen, Clayton M. (1997): The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fall, Harvard Business School Press, Boston/USA.

Christensen, Clayton M. / Raynor, Michael E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Harvard Business School Press, Boston/USA.

Cooper, Robert G. (2011): Winning at New Products: Creating Value Through Innovation, 4. Auflage, Basic Books, New York/USA.

Cooper, Brant / Vlaskovits, Patrick (2014): The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets, John Wiley & Sons, Hoboken/USA.

D

Day, George S. (2007): Is it real? Can we win? Is it worth it? Managing risk and reward in an innovation portfolio, in: Harvard Business Review, 85, 12, S. 110 - 120.

Dönitz, Ewa (2009): Effizientere Szenariotechnik durch teilautomatische Generierung von Konsistenzmatrizen, Gabler Verlag, Wiesbaden.

E

Eckelmann, Oliver (2002): Die Innovation Scorecard als Instrument des Innovations- und Technologiemanagements – Möglichkeiten und Grenzen, Diplomica-Verlag, Hamburg.

Evobis (2012): Handbuch zur Businessplan-Erstellung, 8. Aufl., München, siehe unter http://www.evobis.de/coaching/handbuch. Zugriffsdatum: 04.03.2013.

F

Faltin, Günter (2008): Kopf schlägt Kapital: Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein, Carl Hanser Verlag, München.

Farrokhzad, Babak / Kern, Claus / Fritzhanns Tilo (2008): Innovation Business Plan im Hause Siemens – Portfolio-basiertes Roadmapping zur Ableitung Erfolg versprechender Innovationsprojekten, in: Möhrle, Martin / Isenmann, Ralf (2008): Technologie-Roadmapping: Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Faschingbauer, Michael (2013): Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Fichter, K. und Tiemann, I. (2015): Das Konzept „Sustainable Business Canvas“ zur Unterstützung nachhaltigkeitsorientierter Geschäftsmodellentwicklung, Oldenburg und Berlin.

Fließ, Sabine (2009): Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Frank, Hermann/ Mitterer, Gerald (2009): Opportunity Recognition – State of the Art und Forschungsperspektiven, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79, S. 367 - 406.

Fueglistaller, Urs / Müller, Christoph / Müller, Susan / Volery, Thierry (2015): Entrepreneurship, 4. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Furr, Nathan / Dyer, Jeff (2014): The Innovator's Method: Bringing the Lean Start-up into Your Organization, Harvard Business Review Press, Boston/USA.

G

Gassmann, Oliver (2010): Crowdsourcing, Carl Hanser Verlag, München.

Gassmann, Oliver/ Frankenberger, Karolin/ Csik, Michaela (2017): Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Gallener Business Model Navigator, 2. Auflage, Carl Hanser Verlage, München.

Gausemeier, Jürgen / Fink, Alexander / Schlake, Oliver (1996): Szenario-Management: Planen und Führen mit Szenarien, Hanser Verlag, München.

Geschka, Horst (2013): Szenariotechnik, in: Gassmann, Oliver / Sutter, Philipp (2013): Praxiswissen Innovationsmanagement, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München, S. 97 - 112.

Geschka, Horst /von Reibnitz, Ute (1999): Die Szenario-Technik - ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung, in Hahn, Dietger / Taylor, Bernard (1999): strategische Unternehmensplanung, Physica Verlag, Heidelberg, S. 518 - 545.

Gotthelf, Jeff/Seiden, Josh (2012): Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams, O'Reilly, London/UK.

Govindarajan, Vijay / Trimble, Chris (2012): Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere, Harvard Business Review Press, Boston/USA:

Grichnik, Dietmar / Brettel, Malte / Koropp, Christian / Mauer, René (2017): Entrepreneurship, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart.

Grichnik, Dietmar / Gassmann, Oliver (2013): Das unternehmerische Unternehmen, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

H

Hahn, Christopher (Hrsg.) (2014): Finanzierung und Besteuerung von Start-up-Unternehmen: Praxisbuch für erfolgreiche Gründer, Springer Gabler, Wiesbaden.

Harland, Peter E. (2005): Portfolio-Analyse: Segmentierung strategischer Innovationsfelder unter Berücksichtigung von Technologie- und Marktaspekten, in: Amelingmeyer, Jenny / Harland, Peter E. (205): Technologiemanagement & Marketing, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Heger, Martin / Schermann, Michael P. / Volcic, Klaus (2012): Businessplan professionell: Von der Vision zur Operationalisierung, Linde Verlag, Wien.

Hinterhuber, Hans H. (2011): Strategische Unternehmungsführung: I. Strategisches Denken, 8. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Hinterhuber, Hans H. / Handlbauer, Gernot /Matzler, Kurt (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen, Springer Verlag, Wiesbaden.

Höhmann, Ingmar (2014): Neue Tools für Strategen, in: Harvard Business Manager, 6, S. 16-17.

Horx, Matthias (2014): Das Megatrend-Prinzip: Wie die Welt von morgen entsteht, Pantheon Verlag, München.

I

IBM Corporation (Hrsg.) (2006): Business model innovation – the new route to competitive advantage, Somers: IBM Global Business Services.

J

Johnson, Mark W. (2010): Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal, Harvard Business Review Press, Boston/USA.

Johnson, Mark W. / Christensen, Clayton M. (2008): Reinventing Your Business Model, in: Harvard Business Review, 12, S. 50-59.

Jonda, Marian (2004): Szenario-Management digitaler Geschäftsmodelle – Skizze einer Geschäftsmodellierung am Beispiel von Mobile-Health-Dienstleistungen, Dissertation: Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, Universität Oldenburg.

Jungk, Robert / Müllert, Nobert (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation, Heyne-Verlag, München.

K

Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Januar/Februar 1992.

Kerth, Klaus / Asum, Heiko / Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis: Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, Carl Hanser Verlag, München.

Kim, W. Chan / Mauborgne, Renée (2006): Der blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt, Carl Hanser Verlag, München.

Knab, Sebastian / Rohrbeck, René / Konnertz, Lars (2014): Kooperative Geschäftsmodellentwicklung für systemische Nachhaltigkeitsinnovationen: Eine Fallstudie im deutschen Smart Energy-Markt, in: Schallmo, Daniel R. A. (Hrsg.) (2014): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 283 - 317.

Kollmann, Tobias (2016): E-Entrepreneurship, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Köster, Oliver (2013): Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen in der Produktentstehung. Dissertation: Fakultät für Maschinenbau, Universität Paderborn.

Kotler, Philipp / Keller, Kevin Lane / Opresnik, Marc Oliver (2017a): Marketing-Management, Pearson Deutschland, Hallbergmoos.

Kotler, Philip / Kartajaya, Hermawan / Setiawan, Iwan / Pyka, Petra (2017b): Marketing 4.0: Der Leitfaden für das Marketing der Zukunft, Campus Verlag, Frankfurt/M.

Kotter, John (2011): Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, Vahlen-Verlag, München.

Kuckertz, Andreas (2017): Management: Corporate Entrepreneurship, SpringerGabler-Verlag, Wiesbaden.

Kuhnt, Beate / Müllert, Norbert (2004): Moderationsfibel Zukunftswerkstätten, 3. Auflage, AG SPAK, Neu-Ulm.

L

Labbé, Marcus / Mazet, Tobias (2005): Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten, in: Der Betrieb, 17, S. 897 - 902.

Lauterborn, Bob (1990): New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. In: Advertising Age, 61, 41, S. 26.

Leonard-Barton, Dororthy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, S. 111 - 125.

Levitt, Theodore (1986): The Marketing Imagination, Free Press, New York/USA.

Lindgardt, Zhenya / Reeves, Martin / Stalk, George / Deimler, Michael S. (2009): Business Model Innovation: when the game gets tough change the game, The Boston Consulting Group, New York/USA.

Luther, Michael (2013): Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden, managerSeminare Verlag, Bonn.

M

Martin, John / Bell, Ros / Farmer, Eion (2000): B822 – Technique Library, The Open University, Milton Keynes/USA.

Massa, Lorenzo / Tucci, Christopher L. (2014): Business Model Innovation, in: Dodgson, Mark / Gann, David M. / Phillips, Nelson (Hrsg.) (2014): The Oxford Handbook of Innovation Management, reprint, Oxford University Press, Oxford/UK.

Matzler, Kurt / von den Eichen, Stephan Friedrich (2002): Innovators Dilemma, in: Granig / Hartlieb (Hrsg. (2012): Die Kunst der Innovation, Springer Verlag, Wiesbaden. S. 51 - 62.

Maurya, Ash (2013): Running Lean - Das How-to für erfolgreiche Innovationen, O`Reilly Verlag, Köln.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirschgeorg, Manfred (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele, 12. Auflage, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden.

Meyer, Jens-Uwe / Mioskowski, Henryk (2013): Genial ist kein Zufall: Die Toolbox der erfolgreichsten Ideenentwickler, BusinessVillage, Göttingen.

Mezger, Florian / Bader Karoline (2014): Innovationskultur als Erfolgsfaktor für Geschäftsmodellinnovationen: Eine fallstudienbasierte Übersicht, in: Schallmo, Daniel R.A. (Hrsg.) (2014): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation. Springer Gabler, Wiesbaden.

Michalko, Michael (2006): Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques, 2. Auflage, Ten Speed Press, Berkeley/USA.

Mintzberg, Henry (2005): Strategic Thinking as Seeing, in: In Mintzberg, Henry / Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph (2005): Strategy Bites Back, Financial Times Prentice Hall, London/UK, S. 139 - 143.

Mollick, Ethan (2014): The dynamics of crowdfunding: An exploratory study, in: Journal of Business Venturing, 29, 2014, S. 1 - 16.

Moore, Geoffrey A. (2014): Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers, HarperCollins Publishers, New York/USA.

Müller-Roterberg, Christian (2018a): Praxishandbuch Innovationskultur, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2018b): Praxishandbuch Innovationscontrolling, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2018c): Praxishandbuch Design Thinking, Books on Demand, Norderstedt.

Müller-Roterberg, Christian (2020): Design Thinking für Dummies, John Wiley & Sons, Weinheim.

Müller-Stewens, Günter / Lechner, Christoph (2016): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.

Munck, Jan Christoph / Robers, Diane (2015): Innovation Performance Measurement: Auf die richtigen Kennzahlen kommt es an, in: Gleich, Roland / Schimank, Christof (Hrsg.) (2015): Innovationscontrolling: Innovationen effektiv steuern und effizient umsetzen, Haufe-Lexware, München, S. 47 - 62.

N

Naisbitt, John (1982): Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, Warner Books, New York/USA.

Nathusius, Klaus (2001): Grundlagen der Gründungsfinanzierung. Instrumente - Prozesse – Beispiele, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.

O

Olsen, Dan (2015): The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback, John Wiley & Sons, Hoboken/USA.

Ordanini, Andrea / Miceli, Lucia / Pizzetti, Marta / Parasuraman, Anantharanthan (2011): Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms, in: Journal of Service Management, 22, 4, S. 443-470.

Osterloh, Margit / Frost, Jetta (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons, New York/USA.

Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves / Bernarda, Gregory / Smith, Alan (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, John Wiley & Sons, New York/USA.

P

Patzak, Gerold / Rattay, Günter (2008): Projektmanagement Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 5. Auflage, Linde Verlag, Wien.

Peters, Tom / Waterman, Robert (1982): In Search of Excellence, Harper & Row, New York/USA.

Porter, Michael E. (2013): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Porter, Michael E. (1997): Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. In: Harvard Manager, 3, S. 42 - 58.

Prahalad, Coimbatore Krishnarao / Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation, n: Harvard Business Review, Cambridge/USA, May-June 1990.

R

Radjou, Navi / Prabhu, Jaideep / Ahuja Simone (2012): Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth, Jossey-Bass, San Francisco/USA.

Rappa, Michael (2010): Managing the Digital Enterprise – Business Models on the Web, North Carolina State University, Raleigh/USA, http://digitalenterprise.org/models/models.html (Zugriffsdatum: 26.08.2020).

Ries, Eric (2012): Lean Startup, Redline Verlag, München.

Rütten, Lukas (2015): Kreative Mitarbeiter: Wegweiser für Führungskräfte zu mehr Kreativität und Innovation, Springer Verlag, Wiesbaden.

S

Sarasvathy, Saras D. (2001): Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, in: Academy of Management Review, 26, 2, S. 243.

Sarasvathy, Saras D. (2008): Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise (Cheltenham: Edward Elgar, Northampton/USA.

Schäfer, Anja (2015): Innovationskennzahlen: Erfolgreicher Einsatz bei einem Innovationsführer, in: Gleich, Roland / Schimank, Christof (Hrsg.) (2015): Innovationscontrolling: Innovationen effektiv steuern und effizient umsetzen, Haufe-Lexware, München, S. 139 - 154.

Schallmo, Daniel (2013): Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren, Springer Verlag, Berlin.

Schallmo, Daniel (2014): Vorgehensmodell der Geschäftsmodell-Innovation – bestehende Ansätze, Phasen, Aktivitäten und Ergebnisse, in Schallmo, Daniel (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell- Innovation – Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer, S. 51 - 74.

Schallmo, Daniel (2015a): Die DNA von Unternehmen als Erfolgsfaktor – Geschäftsmodelle verstehen, innovieren, implementieren, in: Keuper, Frank / Schomann, Marc (Hrsg.), Entrepreneurship heute, Berlin: Logos Verlag, S. 117–149.

Schallmo, Daniel (2015b). Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen, Wiesbaden: Springer.

Schefczyk Michael (2000) Finanzieren mit Venture-Capital, Grundlagen für Investoren, Finanzintermediäre, Unternehmer und Wissenschaftler, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Schmelzer, Hermann J. / Sesselmann, Wolfgang (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Schmiedgen, Peter (2014): Innovationsmotor Crowdfunding, in: Mai, Manfred (Hrsg.) (2014): Handbuch Innovationen. Interdisziplinäre Grundlagen und Anwendungsfelder, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 121 - 139.

Schramm, Dana Melanie / Carstens, Jakob (2014): Startup-Crowdfunding und Crowdinvesting: Ein Guide für Gründer. Mit Kapital aus der Crowd junge Unternehmen online finanzieren, Springer Gabler, Wiesbaden.

Schuh, Günter (Hrsg.) (2012): Innovationsmanagement, 2. Auflage, Springer Verlag, Heidelberg,.

Simon, Hermann /Fassnacht, Martin (2016): Preismanagement, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Sixt, Elfriede (2014): Schwarmökonomie und Crowdfunding. Webbasierte Finanzierungssysteme im Rahmen realwirtschaftlicher Bedingungen, Springer Gabler, Wiesbaden.

Specht, Günter / Michael, Kay (1988): Integrierte Markt- und Technologieplanung mit Innovationsportfolios, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 58, 4/1988, S. 502 - 520.

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Auflage, Lohmar: Josef Eul Verlag.

Stern, Thomas / Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster – Fallbeispiele, Gabler Verlag, Wiesbaden.

T

Taran, Yariv / Nielsen, Christian / Montemari, Marco/ Thomsen, Peter und Paolone, Francesco (2016): Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes, in: European Journal of Innovation Management, 19, 4, S. 492-527.

Teece David J. / Pisano, Gary / Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18, 7, S. 509 - 533.

Tiwari, Rajnish / Herstatt, Cornelius (2012): Frugal innovation: a global networks' perspective, in: Die Unternehmung, 66, 3, S. 245 - 274.

U

Ulwick, Anthony W. (2005): What customers want, McGraw Hill, New York /USA.

Utterback, James (1994): Mastering the Dynamics of Innovation, Harvard Business School Press, Boston/USA.

V

Vahs, Dietmar / Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH, Stuttgart, 2015.

W

Wake, Bill (2003): INVEST in Good Storys, and SMART Tasks, in: http://xp123.com/articles/invest-in-good-Storys-and-smart-tasks, Zugriffsdatum: 12.09.2017.

Walcher, Dominik / Leube, Michael (2017): Kreislaufwirtschaft in Design und Produktmanagement, SpringerGabler, Wiesbaden.

Weiner, Nico / Renner, Thomas / Kett, Holger (2010): Geschäftsmodelle im Internet der Dienste – Aktueller Stand in Forschung und Praxis, Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Winborg, Joakim / Landström, Hans (2001): Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors, in: Journal of Business Venturing, 16, S. 235 - 254.

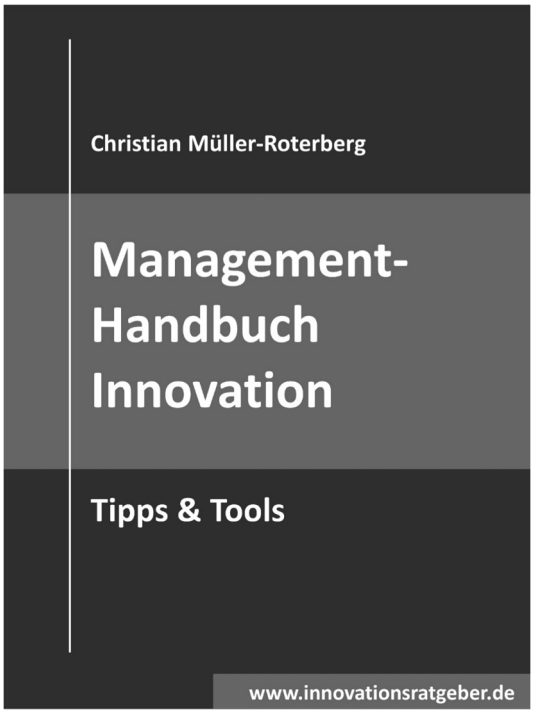
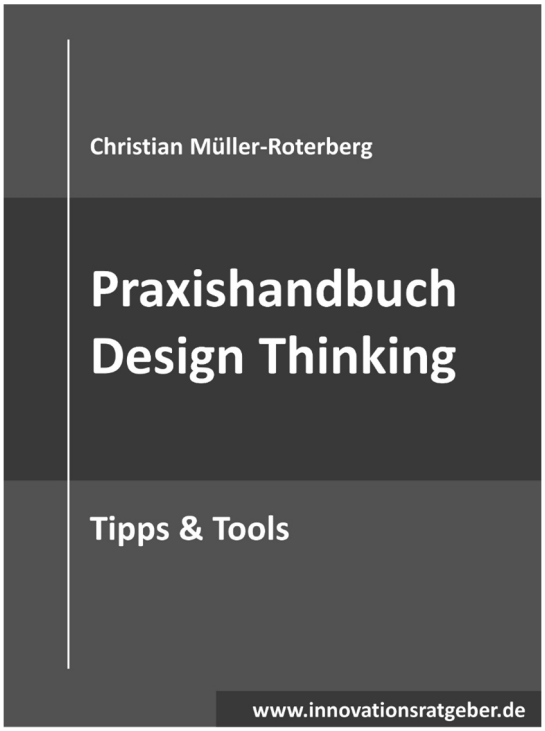
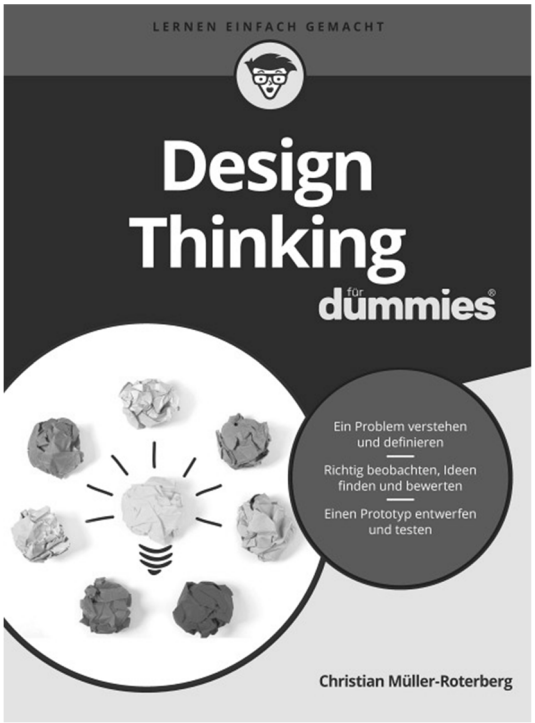
Wirtz, Bernd W. (2010): Business Model Management: Design - Instrumente - Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, Gabler Verlag, Heidelberg.

Wirtz, Bernd /, Thomas, Marc-Julian (2014). Design und Entwicklung der Business Model-Innovation, in: Schallmo, Daniel (Hrsg.): Kompendium Geschäftsmodell-Innovation – Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation, Wiesbaden: Springer, S. 31 – 49.

Wördenweber, Burkhard / Wickord, Wiro (2008): Technologie- und Innovationsmanagement im Unternehmen, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.

Wunker, Stephen/ Wattmann, Jessica / Farber, David (2016): Jobs to be done – A roadmap for customer-centered innovation, Amacom, New York/USA.

X

XPlaner (2018): Culture Mapping, http://www.xplaner.com/culturemap, Zugriffsdatum: 22.04.2018.

Buchempfehlungen