

## Geschäftsmodellideen generieren

### Allgemeine Beschreibung

Um Geschäftsmodellideen zu generieren, werden **verschiedene Tools** eingesetzt, die eine strukturierte Vorgehensweise ermöglichen. Diese werden oft im Rahmen von **koordinierter Teamarbeit** verwendet. Die Generierung neuer Geschäftsmodellideen findet meistens nach einem Geschäftsmodellaudit im Rahmen eines Workshops statt. Hauptaugenmerk liegt dabei auf den folgenden drei Fragen:

- ▶ Was kann das Unternehmen von den Geschäftsmodellen in der eigenen Branche lernen?
- ▶ Welche Geschäftsmodelle aus anderen Branchen könnten übertragbar sein?
- ▶ Welche innovativen Ideen, weder aus der eigenen, noch aus einer anderen Branche, könnten für das Unternehmen interessant sein?

### Tools

- ▶ **Interviewstudie »**
- ▶ **Morphologischer Kasten »**
- ▶ **Geschäftsmodell-Framework »**
- ▶ **Value Proposition Canvas »**
- ▶ **Geschäftsmodellmuster »**
- ▶ **Business Model Canvas von Osterwalder »**
- ▶ **IST-Wertschöpfungskette »**

### Weiterführende Informationen

- ▶ **eStandards Wissen: Digitale Geschäftsmodelle »**
- ▶ **Kontakt Offene Werkstatt Leipzig »**

### Best Practices

- ▶ Ausarbeitung einer digitalen Wertschöpfungskette mit **Schröder Design »**
- ▶ Gestaltung einer digitalen Plattform mit **quaona technologies GmbH »**

### Freie Software

- ▶ **Value Proposition Canvas »**
- ▶ **Business Model Canvas von Osterwalder »**

### Interviewstudie und Morphologischer Kasten

Geschäftsmodelle in einer Branche können anhand einer **Interviewstudie** identifiziert und durch Heranziehen der wichtigsten Elemente des **Geschäftsmodell-Frameworks** (Leistungsangebot, Leistungserzeugung, Leistungsbereitstellung, Einnahmenerzeugung und Leistungskommunikation) analysiert werden. Die Interviews erlauben das Ermitteln konkreter Ausprägungen der einzelnen Elemente, welche wiederum in einem **morphologischen Kasten** übersichtlich dargestellt werden können. Desweiteren können auch Informationen aus der **Sekundärforschung**, wie bspw. Analyse von Webseiten, Werbematerial etc., in dieses Werkzeug einfließen.

In einem morphologischen Kasten werden unterschiedliche Ausprägungen verschiedener Merkmalen in einer Matrix strukturiert. Die linke Spalte umfasst die Bezeichnungen der einzelnen Merkmale, wobei rechts daneben jedem Merkmal entsprechende Ausprägungen zugeordnet werden. Durch zeilenweise Auswahl dieser Ausprägungen werden letztendlich **verschiedene Kombinationen** ermittelt, die in diesem Fall eine Geschäftsmodelloption darstellen.

Die Kombination der verschiedenen Ausprägungen der Geschäftsmodellelemente erlaubt schließlich das **Generieren neuer Geschäftsmodellideen** sowie den Vergleich mit Wettbewerbern.

Merkmal	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
A	A1	A2	A3
B	B1	B2	B3
C	C1	C2	C3

Abbildung: Schematische Darstellung eines morphologischen Kastens

## Geschäftsmodell-Framework

Das **Geschäftsmodell-Framework** dient der Beschreibung eines Geschäftsmodells anhand von **fünf Hauptelementen**, wobei vier dieser Hauptelemente aus zwei Sub-Elementen bestehen. Das **Leistungsangebot** stellt das zentrale Element dar. **Wertkommunikation** beschreibt, wie das Unternehmen das Produkt bzw. die Dienstleistung gegenüber den Kunden kommuniziert. **Leistungserzeugung** betrachtet die Wertschöpfungsseite (Ressourcen, Prozesse, vernetzte Akteure). **Leistungsbereitstellung** betrachtet Aspekte wie Kundensegmente und -beziehungen sowie Distributionskanäle. **Gewinnerzeugung** steht letztlich für die Art und Weise, wie das Unternehmen Geld verdient.

Das Geschäftsmodell-Framework macht deutlich, dass Innovationen nicht nur auf der Ebene des Leistungsangebots, sondern auch in jedem anderen Element stattfinden können. Es bietet zudem **eine übersichtliche Darstellung der Kernelemente** eines Geschäftsmodells und eignet sich für die kollaborative Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsmodellen.

Das größte Potential des Geschäftsmodell-Frameworks entfaltet sich in **Gruppenarbeiten** mit einer Gruppengrößen von 4-6 Personen. Dabei werden sowohl eigene Ideen der Gruppenmitglieder als auch Geschäftsmodellmuster gemeinsam diskutiert und den entsprechenden Sub-Elementen zugeordnet, um anhand der inhaltlichen Ausgestaltung der einzelnen Elemente ein möglichst konsistentes Geschäftsmodell zu erstellen. Im Rahmen des **kreativen Ideenbildungsprozesses** empfiehlt sich dabei eine möglichst lockere Atmosphäre frei von Restriktionen, d.h. auch auf den ersten Blick möglicherweise unpassende Ideen sollten weiterverfolgt und im weiteren Verlauf des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses modifiziert oder verworfen werden.

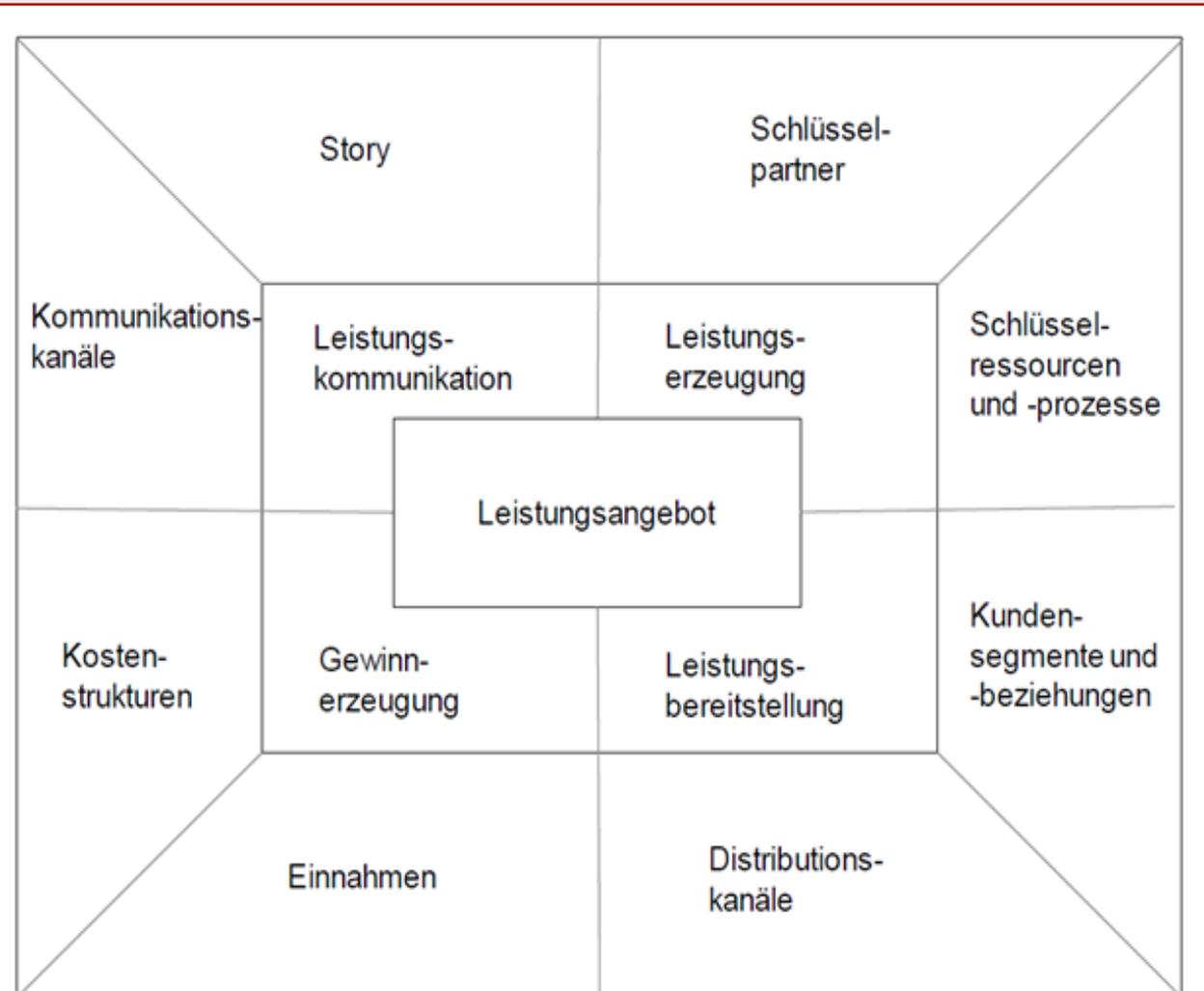


Abbildung: Geschäftsmodell-Framework (Quelle: Abdelkafi et al. 2013, S. 12)

## Value Proposition Canvas

Das **Value Proposition Canvas** von Alexander Osterwalder ist ein grafisches Tool zur Analyse der Kundengruppe und Gegenüberstellung des Leistungsangebots des Geschäftsmodells. Auf der rechten Seite des Canvas wird der Kunde näher betrachtet. Unter dem Punkt **Kunden-Job(s)** werden Aufgaben, Tätigkeiten und Bedürfnisse des Kunden betrachtet. Das Feld **Schmerzen** beschreiben negative Emotionen des Kunden bzw. unerwünschte Kosten und Situationen, die während oder nach Erledigung des Jobs auftreten können. Unter **Nutzen** versteht man Vorteile oder Gewinne, die der Kunde erwünscht, erwartet oder die ihn positiv überraschen würden.

Im Gegensatz zum Kundensegment lässt sich die linke Seite des Value Proposition Canvas gestalterisch beeinflussen. Der Fokus liegt dabei auf den **Produkten und Services** des Geschäftsmodells. Diese werden aufgelistet und näher beschrieben. Einerseits hinsichtlich der **Nutzen-Stiftung**, also wie sie für einen Kunden Mehrwert erzeugen, und andererseits wie sie **Schmerzen des Kunden lindern**.

Das Hauptziel des Value Proposition Canvas ist die Überprüfung, ob das Produkt bzw. die Dienstleistung zur Zielgruppe passt. Somit dient es der **Konkretisierung und Priorisierung** der Charakteristika des Geschäftsmodells.

## Geschäftsmodellmuster

Geschäftsmodellmuster charakterisieren wiederkehrende **Ausprägungen** bestimmter Geschäftsmodellelemente, die branchenübergreifend vorkommen können. Die Hinzunahme von Geschäftsmodellmustern zur Entwicklung von Geschäftsmodellideen kann die **Kreativität fördern** und den Prozess positiv unterstützen. Zudem eignen sie sich zur **Analogiebildung** und als Inspirationsquelle.

Eine gute Übersicht zu Geschäftsmodellmustern bietet das Buch *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator* von (ISBN 3446435670).

Eine weitere Übersicht, die sich zudem am Geschäftsmodell-Framework orientiert, ist in folgendem Artikel von Abdelkafi, Makhotin und Posselt zu finden: *Business Model Innovations For Electric Mobility - What Can Be Learned From Existing Business Model Patterns?*: Int. J. Innov. Mgt. 2013;17(01):1340003.

## Business Model Canvas von Osterwalder

Ein weiteres, in der Praxis oft genutztes Tool zur Darstellung eines Geschäftsmodells ist das **Business Model Canvas** von Alexander Osterwalder. In diesem veranschaulichen neun Elemente die einzelnen Teilbereiche eines Geschäftsmodells. Dabei handelt es sich um:

- ▶ Schlüsselpartner
- ▶ Schlüsselaktivitäten
- ▶ Schlüsselressourcen
- ▶ Wertangebot(e)
- ▶ Kundenbeziehungen
- ▶ Kundensegmente
- ▶ Kanäle
- ▶ Kostenstruktur
- ▶ Einnahmenquellen

Wie auch das Geschäftsmodell-Framework kann das Business Model Canvas zur Beschreibung eines gegenwärtigen Geschäftsmodells und dessen **Innovierung**, aber auch zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells von Grund auf, genutzt werden. Ebenso eignet es sich zur **interaktiven Bearbeitung** im Rahmen einer Gruppenarbeit.

Eine detaillierte Beschreibung des Business Model Canvas finden Sie **hier**. »

## IST-Wertschöpfungskette

Die **IST-Wertschöpfungskette** dient der aktivitätenbasierten Darstellung des aktuellen Geschäftsmodells. Sie zeigt eine **Vereinfachung** der Konstellation der beteiligten Akteure und deren Beziehungen zueinander anhand von Produkt-/Waren- und Dienstleistungsflüssen sowie Geld- und Informationsflüssen.

Es wird empfohlen, die IST-Wertschöpfungskette auf Basis des Inputs der **Interviewstudie** oder kollaborativ im Rahmen eines **Auftaktworkshops** zu generieren.

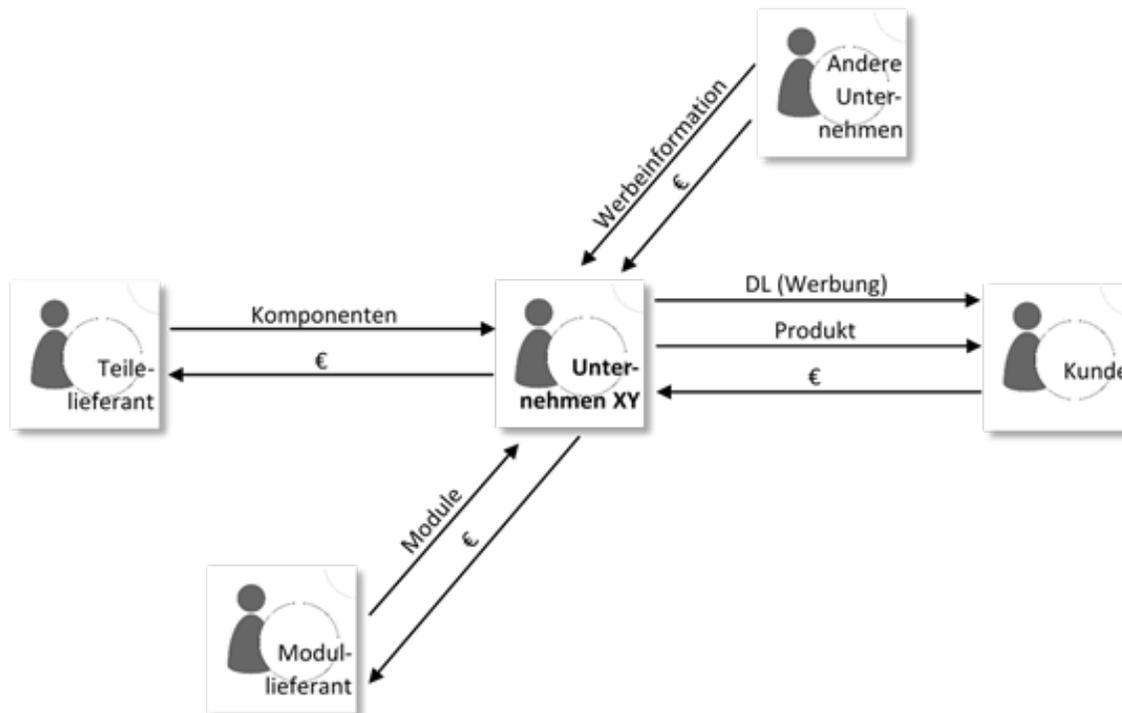


Abbildung: Vereinfachte Darstellung einer Wertschöpfungskette

## Impressum

### Herausgeber/Redaktion:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards  
Hannah Sophia Kuhlmann, Lena Köppen  
Projektbüro Sankt Augustin  
c/o Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT

### Kontakt:

Dr. habil. Nizar Abdelkafi  
Tel: +49 341 2310 39-143  
E-Mail: [abdelkafi@kompetenzzentrum-estandards.digital](mailto:abdelkafi@kompetenzzentrum-estandards.digital)

[www.kompetenzzentrum-estandards.digital](http://www.kompetenzzentrum-estandards.digital)

## Über Mittelstand-Digital

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)