

2) Geschäftsmodellideen priorisieren und implementieren:

Leitfaden zur Nutzung der Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle



Einführung

Die Digitalisierung hat erheblichen Einfluss auf die Geschäftsmodelle kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU). Digitale Technologien bieten vielseitige und teils vollkommen neue Gestaltungsoptionen für Unternehmen hinsichtlich unterschiedlicher Aspekte ihrer Geschäftsmodelle: Abkehr von manuellen Prozessen, neue Kommunikationswege mit anderen Unternehmen und Kunden, neuartige Vermarktungskonzepte u.v.m. – die Umgestaltung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist so vielseitig wie nie zuvor.

In den Leitfäden zum Thema Geschäftsmodelle werden Werkzeuge vorgestellt, die Unternehmen dabei helfen, Geschäftsmodellideen zu generieren, zu priorisieren und implementieren sowie Geschäftsprozesse zu optimieren.

Dieser Leitfaden beschreibt die Nutzung der Werkzeuge, die Unternehmen dabei unterstützen, Geschäftsmodellideen zu priorisieren & zu implementieren.



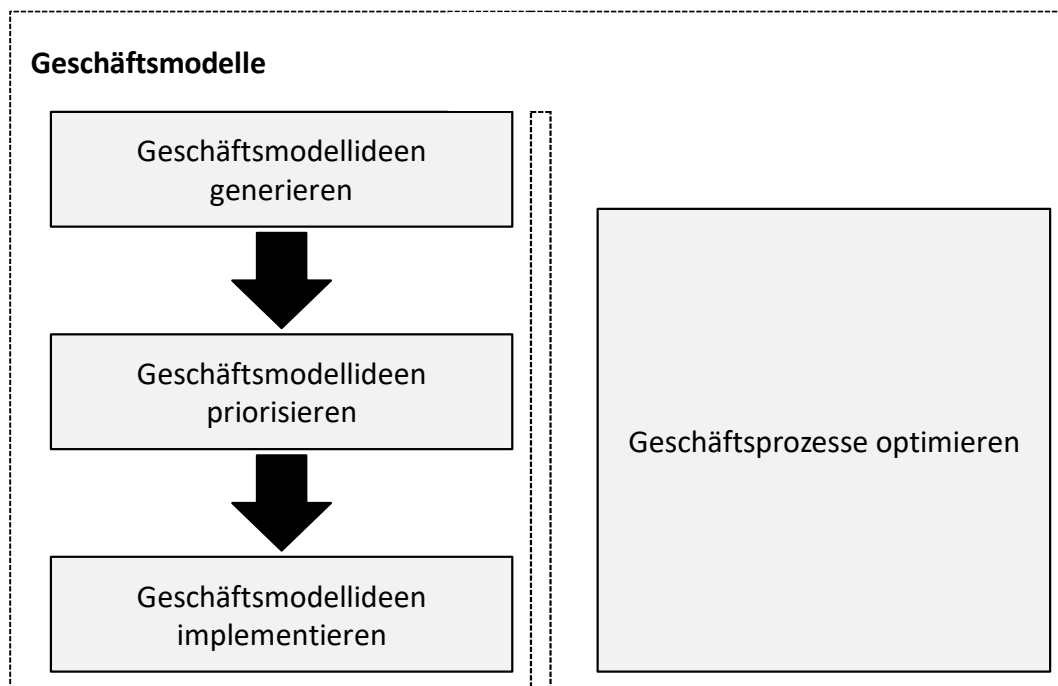
Inhalt

1. Übersicht und Hinweise zur Anwendung des Leitfadens	1
2. Priorisierung und Implementierung von Geschäftsmodellideen	2
3. Geschäftsmodellideen priorisieren	3
4. Geschäftsmodellideen implementieren.....	5
Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen	10
Impressum.....	11

1. Übersicht und Hinweise zur Anwendung des Leitfadens

Die Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle lassen sich in die folgenden Einzelbereiche einteilen:

- ▶ Geschäftsmodellideen generieren
- ▶ Geschäftsmodellideen priorisieren
- ▶ Geschäftsmodellideen implementieren
- ▶ Optimierung von Geschäftsprozessen



Die ersten drei Bereiche bauen aufeinander auf und beschreiben den Geschäftsmodellentwicklungsprozess, während es im vierten Teil darum geht, wie bestehende Geschäftsprozesse optimiert werden können. Geschäftsprozesse sind Teile von Geschäftsmodellen und beziehen sich konkret auf miteinander verknüpfte Einzeltätigkeiten. Unternehmen, welche auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sind, sollten sich an der linken Seite der Grafik orientieren, während die rechte Seite des Schemas hilfreiche Werkzeuge zur Optimierung der Geschäftsprozesse bereits bestehender Geschäftsmodelle zur Verfügung stellt.

Zur besseren Anschaulichkeit wurden darauf basierend drei Leitfäden zur Nutzung der Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle entwickelt:

- 1) **Geschäftsmodellideen generieren**
- 2) **Geschäftsmodellideen priorisieren & implementieren**
- 3) **Geschäftsprozesse optimieren**

2. Priorisierung und Implementierung von Geschäftsmodellideen

Nach der Entwicklung von Geschäftsmodellideen ist es zunächst notwendig, dass Sie diese evaluieren und priorisieren, um die am besten geeignete Geschäftsmodelloption zu identifizieren. Für die Priorisierung eignet sich die Hinzunahme verschiedener Kriterien, wie z. B. Kosteneffizienz und Skalierbarkeit, um im Rahmen einer sogenannten Kriterienanalyse die jeweiligen Optionen bzgl. individuell bedingter Parameter zu evaluieren.

Nach erfolgreicher Identifikation der am besten geeignetsten Geschäftsmodelloption erfolgt schließlich die Implementierung. Dafür ist insbesondere ein gemeinsames Verständnis aller Beteiligten im Unternehmen notwendig. Vor allem bei komplexen Geschäftsmodellen, die bspw. eine umfangreiche Vermarktungs- bzw. Verkaufsstrategie umfassen, muss allen beteiligten Akteuren die zugrundeliegenden Zusammenhänge des Geschäftsmodells im Detail bewusst sein. Als wesentliche Tools werden dazu die SOLL-Wertschöpfungskette, die Erstellung einer Storyline bzw. eines Narrativs, die Visualisierung der Storyline, die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs sowie die Entwicklung einer Roadmap verwendet.

3. Geschäftsmodellideen priorisieren

Die Generierung von Geschäftsmodellideen resultiert meistens in einer Vielzahl verschiedener Optionen. Ähnlich wie beim Brainstorming sind dabei alle Ideen zulässig, seien sie auch noch so kreativ und vielseitig. Um im weiteren Verlauf einen effizienten Priorisierungsprozess gewährleisten zu können, wird empfohlen, dass Sie sechs bis acht Geschäftsmodelloptionen für die Bewertung anhand bestimmter Kriterien heranzuziehen. Diese sollten möglichst separat in jeweils einem Geschäftsmodell-Framework dargestellt werden.

Anhand der Bewertung wird die am besten geeignete Geschäftsmodelloption für das Unternehmen identifiziert. Zudem können Sie auch die besten zwei bis drei Optionen zusammenführen, um von den Gestaltungselementen zu profitieren¹.

Kriterienanalyse

Für die Durchführung einer Kriterienanalyse empfiehlt sich das Workshop-Format, in dem verschiedene Mitarbeiter Ihres Unternehmens zusammenkommen. Um bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Geschäftsmodellideen die vielversprechendste Alternative zu identifizieren, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise.

Bei der Kriterienanalyse werden definierte Kriterien herangezogen, um verschiedene Optionen zu bewerten. Dabei bewertet man die Optionen jeweils entsprechend der Kriterien nach einem Punktesystem, oft entweder nach dem Schulnoten-Prinzip 1 (trifft vollkommen zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu) oder nach einer Skala von 1 bis 10.

Mögliche Kriterien sind:

- ▶ Strategic Fit
- ▶ Investitionsansprüche
- ▶ Erfolgspotenzial
- ▶ Kosteneffizienz
- ▶ Differenzierungsvorteil
- ▶ Übertragbarkeit in andere Länder
- ▶ Vereinbarkeit im Organisationsaufbau
- ▶ Machbarkeit
- ▶ Skalierbarkeit
- ▶ Verlässlichkeit der Zahlungseingänge

¹ Abdelkafi N., Posselt T. (2018) Konzeption einer Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und Implementierung am Beispiel der Berufsbildungsdienstleistung. In: Bruhn M., Hadwich K. (eds) Service Business Development. Springer Gabler, Wiesbaden



Gemeinsam wählen Sie mit den anderen Teilnehmern relevante Bewertungskriterien aus, mit welchen jeder Teilnehmer für sich die einzelnen Geschäftsmodellideen bewertet. Die Bewertungen werden anschließend tabellarisch gesammelt und gegenübergestellt, um somit die besten Ideen zu identifizieren. Dabei stellt in den Augen der Workshop-Teilnehmer das Geschäftsmodell mit den meisten Punkten die vielversprechendste Alternative dar.

Oft ist es auch ratsam, nicht nur die beste Idee auszuwählen, sondern die besten zwei oder drei, und deren Elemente zu einem finalen, konkreten Geschäftsmodell zusammenzuführen.

4. Geschäftsmodellideen implementieren

Für eine erfolgreiche Implementierung von Geschäftsmodellideen ist es wichtig, dass alle Beteiligten im Unternehmen das gleiche Verständnis des Geschäftsmodells haben. Als wesentliche Tools werden dazu die SOLL-Wertschöpfungskette, die Erstellung einer Storyline bzw. eines Narrativs, die Visualisierung der Storyline, die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs sowie die Entwicklung einer Roadmap verwendet.

Erstellung des SOLL-Zustandes mit Hilfe der Wertschöpfungskette

Wie auch zur Erfassung des IST-Geschäftsmodells eignet sich das Prinzip der Wertschöpfungskette zur Darstellung des SOLL-Geschäftsmodells. Sie zeigt die optimierte Konstellation der beteiligten Akteure und deren Beziehungen zueinander anhand von Produkt-/Waren- und Dienstleistungsflüssen sowie Geld- und Informationsflüssen. Die Generierung der SOLL-Wertschöpfungskette erfolgt auf Basis der Identifikation der besten Modellidee und fördert das gemeinsame Verständnis des neuen Geschäftsmodells.

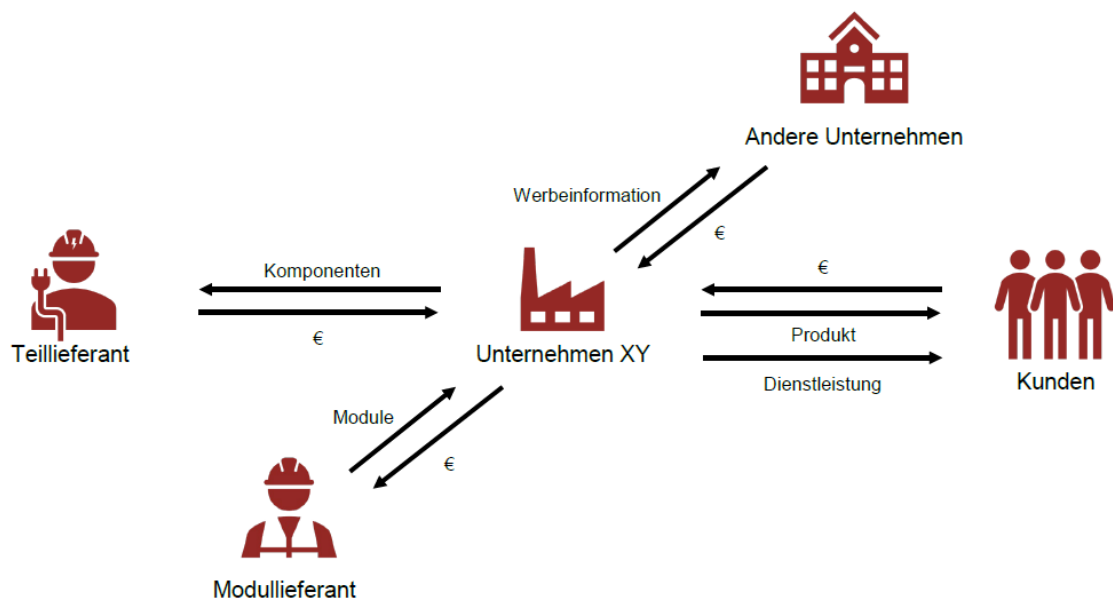


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung einer Wertschöpfungskette

Zur Erstellung eignet sich ein offenes Diskussionsformat, in dem ein Teilnehmer federführend die Übertragung auf ein Whiteboard übernimmt, während alle gemeinsam das durch die Kriterienanalyse ausgewählte Geschäftsmodell von der Darstellung im Geschäftsmodell-Framework in das Wertschöpfungskettenformat übertragen. Dabei wird empfohlen, dass Sie zuerst mit der Sammlung der beteiligten Akteure beginnen, um anschließend die zwischen ihnen fließenden Produkt-/Waren-, Dienstleistungs-, Geld- sowie Informationsflüsse eintragen. Je nach Komplexität des Geschäftsmodells sollten Sie zudem darauf achten, die wesentlichen Beziehungen zu erfassen.

Folgende Leitfragen helfen bei der Erstellung der Soll-Wertschöpfungskette:

- ▶ Welche Akteure (Zulieferer, Partner, Dienstleister, Kunden etc.) sind an dem Geschäftsmodell beteiligt?
- ▶ Welche Akteure stehen miteinander in Beziehung?
- ▶ Welche Produkte/Waren werden zwischen welchen Akteuren gehandelt bzw. ausgetauscht?
- ▶ Welcher Akteur erbringt welchem anderen Akteur welche Dienstleistung?
- ▶ Welche wesentlichen Informationen werden zwischen welchen Akteuren ausgetauscht?
- ▶ Welche Geldflüsse existieren zwischen den Akteuren?

Storyline & Visualisierung

Für die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für das Geschäftsmodell empfiehlt sich die Entwicklung einer Art Storyline bzw. eines Narrativs und dessen anschließender Visualisierung. Unterstützend können Sie dazu einen externen Facilitator heranziehen. Dieser hat die Aufgabe, zusammen mit den Mitarbeitern Ihres Unternehmens die Storyline und die Visualisierung zu entwickeln. Dabei sollte stets die leicht verständliche und logische Darstellung des neuen Geschäftsmodells im Fokus stehen.

Zur Verdeutlichung der prinzipiellen Formulierung einer Storyline eignet sich das „Sozusagen ‚Retrofitfitness‘“-Best Practice von dem Unternehmen Schröder Design, in dem das Basisgeschäftsmodell und zwei darauf aufbauende Geschäftsmodelloptionen näher beschrieben werden. Dabei wird das Basisgeschäftsmodell folgendermaßen beschrieben:

„Das Gesamtkonzept soll aus einem Tool zum Abrufen von Trainingsstatistiken, einer digitalen Trainingsanleitung, einer Userverwaltung, einem digitalen Belohnungs-system, einem sozialen Netzwerk sowie Angeboten aus Virtual- oder Augmented Reality bestehen. Es wird zusätzlich um ein Ernährungs- und Getränkeangebot ergänzt. METAGYM wird als Bündel angeboten und ist als Abonnement verfügbar. Dabei werden physische Produkte per Retrofit mit Sensorik ausgestattet und mit einer App zu einem Produkt verknüpft, das den Bedürfnissen von Fitnessstudios und Sportvereinen gerecht wird.“

Verständlich formulierte Beschreibungen von Geschäftsmodellen fördern insbesondere bei Personen, die an deren Entwicklung nicht beteiligt waren, die Nachvollziehbarkeit, was zusätzlich durch eine visuelle Aufbereitung noch verstärkt werden kann.

Die Formulierung der Storyline empfiehlt sich direkt als Anschluss an die Erstellung der SOLL-Wertschöpfungskette. Fassen Sie dazu die Darstellung in ihren wesentlichen Merkmalen zusammen und ermöglichen Sie Ergänzungen seitens der anderen Teilnehmer. Nutzen Sie einen Audiorecorder, um den Denkfluss nicht einzuschränken. Bei der späteren Transkription wird die Formulierung schließlich nochmals geschärft.

Roadmap

Ein weiteres Tool zur Vorbereitung der Implementierung eines neuen Geschäftsmodells ist die Roadmap. Im Allgemeinen zeigt eine Roadmap die zeitliche Entwicklung bspw. von einem Produkt, Technologien oder Branchen und dient der Planung der einzelnen auszuführenden Schritte über einen bestimmten Zeitraum. Oft im Zusammenhang mit der Umsetzung einer Strategie oder eines Projektplans verwendet, eignet sich dieses Werkzeug auch zur Umsetzung eines Geschäftsmodells.

Eine Geschäftsmodell-Roadmap strukturiert die Implementierung, welche über einen längeren Zeitraum stattfinden kann, in einzelne Schritte und erleichtert somit die Realisierung dieser. Als Darstellungsform wird meistens ein kommentierter Zeitstrahl mit der Kennzeichnung von Meilensteinen verwendet. Diese stellen die einzelnen Schritte dar, die zu einem bestimmten Zeitpunkt durchgeführt werden bzw. abgeschlossen sein sollen.

Im Folgenden ist eine einfache Roadmap schematisch abgebildet:

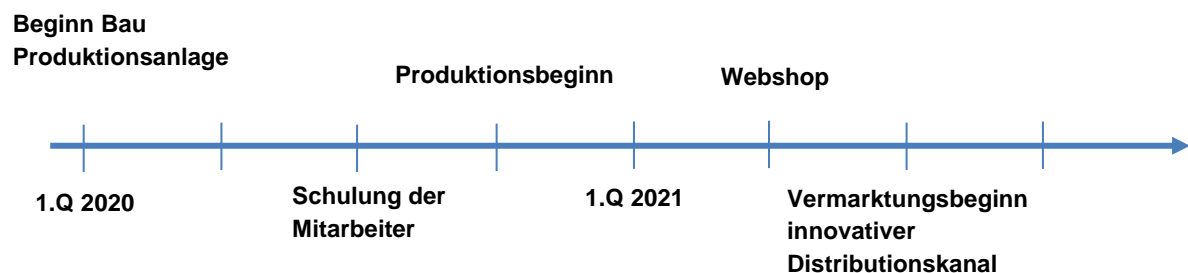


Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung einer Roadmap

Je nach Tiefe der zu erstellenden Roadmap und in Abhängigkeit der Komplexität des Geschäftsmodells kann der Aufwand zur Erstellung stark schwanken. Beginnen Sie idealerweise bei den wesentlichen Schritten zur Einführung des Geschäftsmodells, bspw. notwendiger Schulungen von Mitarbeitern, dem Produktionsbeginn und der Fertigstellung eines Webshops. Als Methoden können Sie die Vorwärts- oder Rückwärtsterminierung anwenden. Bei der Vorwärtsterminierung gehen Sie von dem Ist-Zeitpunkt aus und planen progressiv in die Zukunft, bei der Rückwärtsterminierung beginnen Sie die Planung bei dem terminlichen Ende, also dem Zeitpunkt der endgültigen Implementierung des Geschäftsmodells.

Maßnahmenkatalog

Die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs stellt oft die letzte Aktivität vor der Durchführung der Implementierung eines neuen Geschäftsmodells dar. Dieser beschreibt detailliert einzelne Aktivitäten, die für die Implementierung des Geschäftsmodells notwendig sind. Zusätzlich können auf dessen Basis die Kostentreiber der jeweiligen Maßnahmen identifiziert und analysiert werden. Somit lassen sich die Kosten der Implementierung frühzeitig abschätzen und ggf. optimieren.

Die folgende Abbildung zeigt einen Auszug aus einem Maßnahmenkatalog zur Umsetzung eines solchen Modells für einen Berufsbildungsdienstleister. Dabei wurden die Maßnahmen zu den jeweiligen Geschäftsmodell-Merkmalen aufgelistet und zusätzlich die wesentlichen Kostentreiber identifiziert, sodass die Kosten im Vornherein der Implementierung des Geschäftsmodells eingeschätzt werden können.

GM-Merkmal	Fragestellungen	Maßnahmen	Kostentreiber
Schulungsangebote	Welche Weiterbildungen sollen angeboten werden?	Auswahl geeigneter Angebote	Personalkosten für die Entscheidung
	Welche Weiterbildungen sind als Ergänzung zu technischen Schulungen sinnvoll?	Identifikation und Kontaktaufnahmen von technischen Anbietern	Anbahnungskosten für die Kooperation mit dem Partner
	Welche Weiterbildungsangebote sollen gegebenenfalls entwickelt werden?	Auswahl und Implementierung neuer Angebote	Personalkosten für die Entscheidung über die neuen Angebote?
	Welche Unterlagen müssen übersetzt werden?	Übersetzung der Schulungsunterlagen	Übersetzungs- und Layout-Kosten

Abbildung 3: Ausschnitt aus einem Maßnahmenkatalog (Quelle: Abdelkafi und Posselt 2018², S. 21)

Für die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs sollten Sie wie auch bei den vorhergehenden Schritten idealerweise Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens einbeziehen, um von den breit gefächerten Kompetenzen zu profitieren. Gehen Sie dabei auf die einzelnen Geschäftsmodell-Merkmale und deren spezifische Ausprägungen ein.

² Abdelkafi N., Posselt T. (2018) Konzeption einer Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und Implementierung am Beispiel der Berufsbildungsdienstleistung. In: Bruhn M., Hadwich K. (eds) Service Business Development. Springer Gabler, Wiesbaden



Diese Leitfragen unterstützen Sie bei der Erstellung des Maßnahmenkatalogs:

- ▶ Welche Fragestellungen ergeben sich hinsichtlich der Umsetzung der einzelnen Geschäftsmodell-Merkmale?
- ▶ Welche Maßnahmen müssen zur Lösung der Fragestellungen getroffen werden?
- ▶ Was sind die wesentlichen Kostentreiber für die Umsetzung dieser Maßnahmen?



Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen

Die hier aufgeführte Tabelle verweist auf einschlägiges Kompaktwissen, Methoden und weiterführendes Wissen, um ihre identifizierten ökonomischen Aspekte fundiert zu verbessern. Darüber hinaus bieten wir Kompaktwissen zu übergeordneten Themen an. Sie sind ebenfalls in der Liste aufgeführt.

Themenschwerpunkt

Weiterführende Links

Geschäftsprozesse

- ▶ [Kompaktwissen Geschäftsprozesse optimieren](#)
- ▶ [Best Practice: Verbesserter Kundenservice durch effiziente Prozesse](#)

Geschäftsmodelle

- ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodelle Überblick](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodellideen priorisieren](#)
 - ▶ [Kompaktwissen Geschäftsmodellideen implementieren](#)
 - ▶ [Best Practice: TECNATIVES: Vom Produkthersteller zum Plattformanbieter](#)
 - ▶ [Best Practice: Sozusagen „Retrofitfitness“](#)
 - ▶ [Best Practice: Standards für die vernetzte Gesundheit von morgen](#)
-

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

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

Kontakt:

Dr. Marija Radić
Tel: +49 341 2310 39-124
E-Mail: radic@kompetenzzentrum-estandards.digital

www.kompetenzzentrum-estandards.digital