



---

# 1) Geschäftsmodellideen generieren:

Leitfaden zur Nutzung der Werkzeuge zum Thema Geschäftsmodelle

---



Foto: You X Ventures auf unsplash.com



## 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 verschiedener Aspekte ihrer Geschäftsmodelle: Abkehr von manuellen Prozessen, neue Kommunikationswege mit anderen Unternehmen und Kunden, neuartige Vermarktungskonzepte uvm. – 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 zu implementieren sowie Geschäftsprozesse zu optimieren.

Dieser Leitfaden beschreibt die Nutzung der Werkzeuge, die Ihr Unternehmen dabei unterstützen können, Geschäftsmodellideen zu generieren.



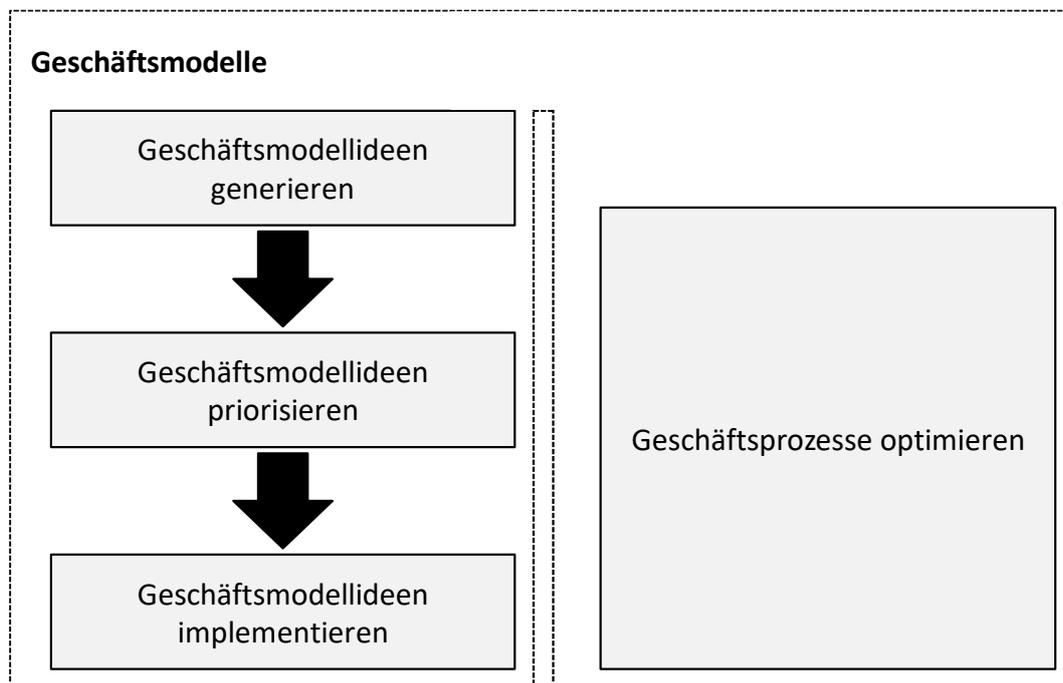
## Inhalt

1. Übersicht und Hinweise zur Anwendung des Leitfadens .....	1
2. Begriffserklärung Geschäftsmodell.....	2
3. Darstellung des eigenen Geschäftsmodells.....	3
4. Erfassung des IST-Zustandes und der IST-Wertschöpfungskette .....	5
5. Geschäftsmodellideen generieren.....	9
Relevantes Kompaktwissen, Methoden und Informationen .....	14
Impressum.....	15

## 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. Begriffsklärung Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell bildet die Basis eines jeden Unternehmens und stellt eine gängige Bezeichnung im Zusammenhang mit unternehmerischen Tätigkeiten dar. In der Praxis haben Unternehmen häufig ein intuitives Verständnis vom Geschäftsmodellkonzept und der Funktionsweise ihres Geschäftsmodells, ohne dies genau zu definieren.<sup>1</sup> Eine einheitliche Definition des Begriffs fehlt außerdem bislang in der wissenschaftlichen Literatur, da dieser vielseitig und aus verschiedenen Blickrichtungen definiert werden kann. Ein einheitliches Verständnis des eigenen Geschäftsmodells ist jedoch die Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung sowie die Entwicklung eines jeden Geschäftsmodells. Betrachten wir daher zunächst einige Definitionen des Geschäftsmodell-Begriffs:

Osterwalder und Pigneur (2010) definieren den Begriff „Geschäftsmodell“ beispielsweise als ein Konzept, das ein Unternehmen oder eine Organisation verfolgt, um Leistungen zu erzeugen, bereitzustellen und damit Gewinn zu erwirtschaften.<sup>2</sup> Johnson (2010) definiert den Begriff hingegen als die Darstellung, wie ein Unternehmen für den Kunden und das Unternehmen selbst Leistungen erbringt und diese bereitstellt.<sup>3</sup>

Abdelkafi et al. (2013) gehen noch weiter und liefern eine wertorientierte Definition des Begriffs. Dieser Auffassung nach beschreibt ein Geschäftsmodell, wie ein Unternehmen das Leistungsangebot kommuniziert, Leistungen erzeugt und bereitstellt und daraus Gewinn erwirtschaftet. Das Leistungsangebot eines Unternehmens steht dieser Definition nach im Zentrum des Geschäftsmodells. Die Bereiche Leistungskommunikation, -erzeugung, -bereitstellung und Gewinnerzeugung bilden die weiteren vier Hauptelemente eines Geschäftsmodells.<sup>4</sup>

Für die weiteren Informationen nutzen wir das Geschäftsmodell-Verständnis nach Abdelkafi et al. (2013).

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Osterwalder, A., Pigneur Y. (2010): Business Model Generation. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

<sup>3</sup> Johnson, M. W. (2010): Seizing the White Space. Harvard Business Press, Boston, MA.

<sup>4</sup> Abdelkafi N., Makhotin, S., Posselt, T. (2013): Business Model Innovations for Electric Mobility – What Can Be Learned From Existing Business Model Patterns?. In: International Journal of Innovation Management, vol. 17 (1) 1340003.

### 3. Darstellung des eigenen Geschäftsmodells

Um ein einheitliches Verständnis des eigenen Geschäftsmodells im Unternehmen zu ermöglichen, eignet sich u.a. die Beschreibung eines Geschäftsmodells anhand des Geschäftsmodell-Frameworks nach Abdelkafi et al. (2013). Dieses verdeutlicht außerdem, dass Geschäftsmodellinnovationen nicht nur auf Ebene des Leistungsangebots möglich sind, sondern auch in jedem anderen Element.



Abbildung 1: Das Geschäftsmodell-Framework (Quelle: Abdelkafi et al. 2013, S. 12)



Beschreiben Sie Ihr Geschäftsmodell anhand der Elemente des Frameworks.  
Nutzen Sie dafür die folgenden **Leitfragen**:



**Leistungsangebot:** Welche zentralen Produkte und Dienstleistungen Ihres Geschäftsmodells erzeugen einen Mehrwert für Ihre Kunden?



**Leistungskommunikation:** Wie kommuniziert Ihr Unternehmen das Produkt bzw. die Dienstleistung gegenüber den Kunden?



**Leistungserzeugung:** Welche Schlüsselpartner, Schlüsselressourcen und -prozesse werden für die Wertschöpfung benötigt?



**Leistungsbereitstellung:** Welche Kundensegmente soll das Leistungsangebot adressieren und wie sollen diese erreicht werden?



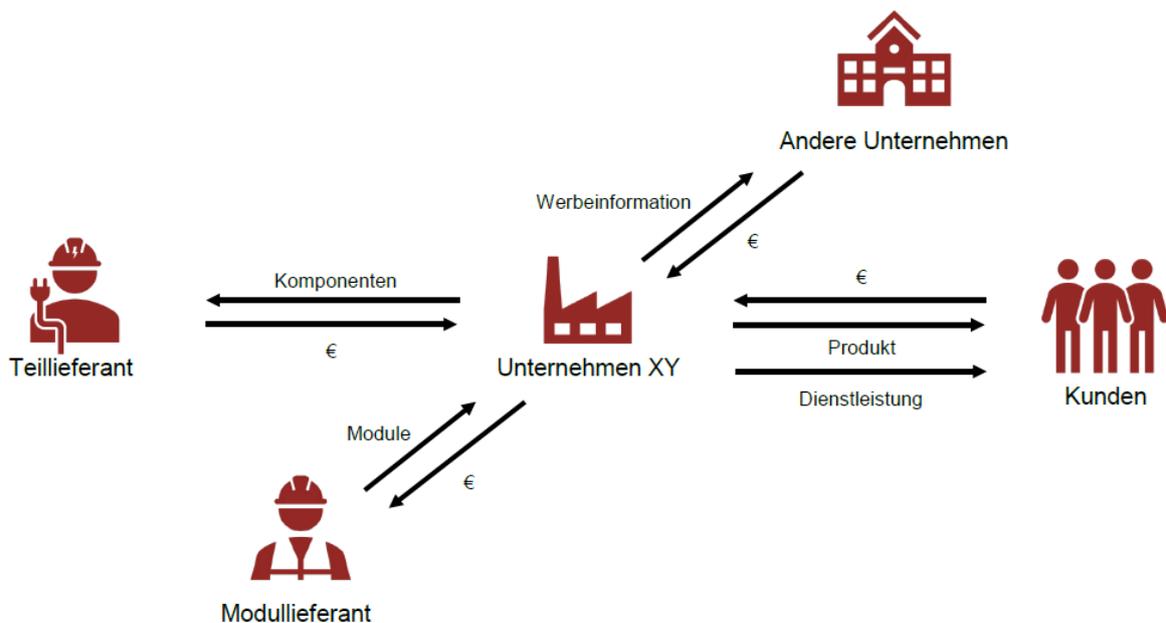
**Gewinnerzeugung:** Wie erwirtschaftet Ihr Unternehmen Gewinn? Welche Kosten- und Einnahmestrukturen sind vorhanden?

## 4. Erfassung des IST-Zustandes und der IST-Wertschöpfungskette

Für die Erfassung des IST-Zustandes des Geschäftsmodells eines Unternehmens eignet sich für bestehende Geschäftsmodelle zunächst ein **Geschäftsmodellaudit**. Im Rahmen des Audits wird das Geschäftsmodell analysiert und visuell dargestellt.

Führen Sie dafür Interviews mit mehreren Mitarbeitenden aus den jeweiligen Schlüsselabteilungen wie z. B. dem Vertrieb oder der Produktentwicklung Ihres Unternehmens durch. Erfassen Sie dabei auch, mit welchen Akteuren die Mitarbeitenden zusammenarbeiten und in welcher Beziehung sie zueinanderstehen. Welche Produkt-/Waren- und Dienstleistungsflüsse bestehen innerhalb der Wertschöpfungskette? Welche Geld- und Informationsflüsse sind zwischen den verschiedenen Akteuren vorhanden?

Stellen Sie das Beziehungsgeflecht Ihres Unternehmens grafisch in Form einer vereinfachten IST-Wertschöpfungskette dar:



**Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung einer Wertschöpfungskette**

Identifizieren Sie in einem nächsten Schritt, bei welchen Beziehungen es vermehrt zu Herausforderungen wie z. B. zeitlichen Verzögerungen oder Lieferengpässen kommen kann.

Stellen Sie sich auch die Frage, ob und inwieweit einzelne Akteurbeziehungen reduziert oder optimiert werden können und welchen Einfluss eventuelle technologische Entwicklungen und Trends auf ihre Wertschöpfungskette nehmen können.

Unser Best Practice [„Sozusagen Retrofitness“](#) mit dem Unternehmen Schröder Design zeigt beispielhaft das Vorgehen des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses. Das Unternehmen hat smarte Sensoren für analoge Fitnessgeräte („Retrofitting“) und dazugehörige Serviceleistungen entwickelt und benötigte dafür ein digitales Geschäftsmodell unter der Marke „METAGYM“. Die Analyse der Wertschöpfungskette des Unternehmens hat verdeutlicht, dass METAGYM viele Wertflüsse an seine Partner abgibt und nur wenige eigene generiert.

Die Rolle von METAGYM in der Wertschöpfungskette musste somit neu definiert werden, um die Marke erfolgreich am Markt zu etablieren. Das Unternehmen konnte dafür die Ergebnisse der Analyse nutzen, die gezeigt haben, dass METAGYM eine Lücke innerhalb der Wertschöpfungskette nutzen und sich als Spezialist für die App sowie für die Installation und den Support des Systems positionieren kann.



Abbildung 3: Geschäftsmodell-Workshop mit dem Unternehmen Schröder Design

Eine weitere Möglichkeit zur Entwicklung neuer Dienstleistungen bzw. Produkte oder zur Konkretisierung eines Geschäftsmodells stellt das **Value Proposition Canvas** nach Osterwalder et al. (2014) dar. Das grafische Tool ermöglicht die Analyse der Passgenauigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung für die angestrebte Zielgruppe. Stellen Sie in einem nächsten Schritt Ihr Leistungsangebot und die Kundensegmente Ihres Unternehmens entsprechend Abbildung 3 gegenüber.

Beachten Sie dafür die folgenden Leitfragen:



**Kunden-Job(s):** Welche funktionalen Aufgaben oder Tätigkeiten will Ihr Kunde erledigen? Welche Bedürfnisse will er/sie erfüllen?



**Schmerz:** Welchen negativen Emotionen oder unerwünschten Kosten begegnet Ihr Kunde?



**Nutzen:** Welche Vorteile oder Gewinne erwarten Ihr Kunde?

Gleichen Sie die Ergebnisse mit Ihrem Leistungsangebot ab. Inwieweit erfüllt Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung die Bedürfnisse und Erwartungen Ihrer Kunden? Identifizieren Sie Lücken und Herausforderungen, aber auch zusätzliche Mehrwerte, die Sie im Rahmen eines angepassten Geschäftsmodells berücksichtigen müssen.

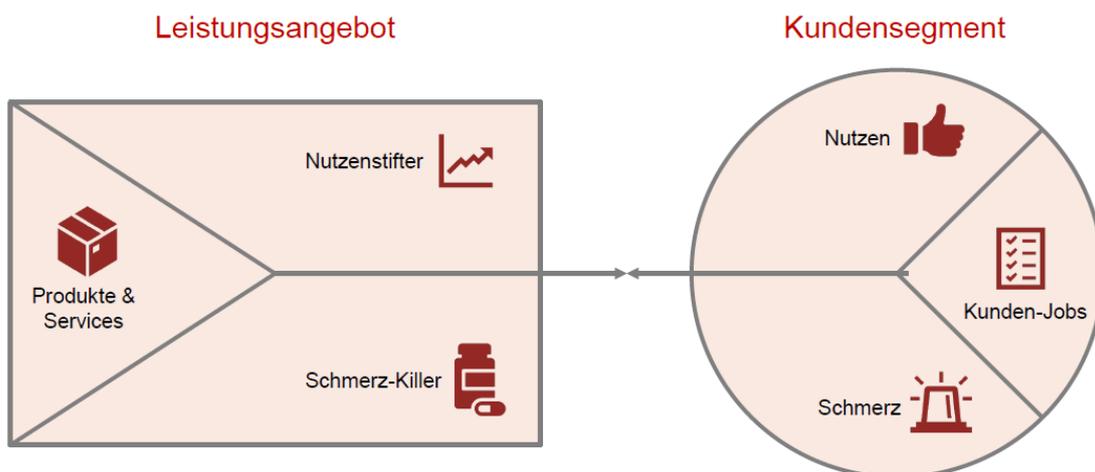


Abbildung 4: Das Value Proposition Canvas nach Osterwalder et al. (2014)



Oftmals stehen Unternehmen vor der Herausforderung, den richtigen Zeitpunkt für den Geschäftsmodell-Innovationsprozess zu wählen. Die regelmäßige Analyse der Geschäftsmodell-Innovationstreiber kann dabei unterstützen. Stellen Sie sich dafür die folgenden vier Fragen mit Blick auf die Relevanz für Ihr Geschäftsmodell:

1. Wie entwickeln sich die **Unternehmensindikatoren** meines Unternehmens (z. B. Umsätze, Profitabilität)?
2. Gibt es aktuell **technologische Entwicklungen und Trends** (z. B. Industrie 4.0, KI), die eine Anpassung meines Geschäftsmodells erfordern?
3. Welchen Einfluss hat die **Entwicklung der Märkte** (z. B. Internationalisierung) auf das Geschäftsmodell meines Unternehmens?
4. Wie wirken sich **gesellschaftliche und politische Veränderungen** (z. B. Nachhaltigkeit) auf das Geschäftsmodell meines Unternehmens aus? <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> 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.

## 5. Geschäftsmodellideen generieren

Für die Generierung neuer Geschäftsmodellideen bzw. der Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle auf Basis des Geschäftsmodellaudits eignet sich die Durchführung von Workshops mit Mitarbeitenden Ihres Unternehmens.

Beantworten Sie im Rahmen des Workshops die folgenden drei **Leitfragen**:

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

### Schritt 1: Identifikation relevanter Geschäftsmodelle in der eigenen Branche

Führen Sie für die Identifikation der Geschäftsmodelle in einer Branche eine Interviewstudie oder eine Literaturanalyse der Sekundärliteratur (z. B. Webseiten, Werbematerial) durch. Analysieren Sie die Ergebnisse mit Blick auf die wichtigsten Elemente des o.g. Geschäftsmodell-Frameworks (Leistungsangebot, -erzeugung, -bereitstellung, -kommunikation und Gewinnerzeugung).

Stellen Sie die Ergebnisse, d.h. die unterschiedlichen Ausprägungen der Elemente nun übersichtlich in einer Matrix in Form eines morphologischen Kastens dar. Jedem Merkmal können so übersichtlich die jeweiligen Ausprägungen zugeordnet werden. Ermitteln Sie durch die zeilenweise Auswahl dieser Ausprägungen verschiedene Geschäftsmodelloptionen im Rahmen des Workshops. Fragen Sie sich dabei auch, welche Ausprägungen für Ihr Geschäftsmodell in Frage kommen können.

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

Abbildung 5: Schematische Darstellung eines morphologischen Kastens

Ein Beispiel eines morphologischen Kastens zeigt das Best Practice „TECNATIVES: Vom Produkthersteller zum Plattformanbieter“, in dem Geschäftsmodellausprägungen im Bereich EMS-Training dargestellt sind. In den linken Spalten sind die Dimensionen und die dazugehörigen Elemente des Geschäftsmodell-Frameworks dargestellt.

Durch Kombination der verschiedenen Ausprägungen dieser Elemente, können unterschiedliche Geschäftsmodelloptionen bzgl. des Elektro-Myo-Stimulations-Trainings generiert werden.

	Dimension	Ausprägungen der jeweiligen Dimension						
Leistungsangebot	Produkttyp	Kabelloses EMS-System				Stationär		
	Bekleidung	Anzug		Ohne Befeuchten		Weste		
		Mit Befeuchten						
	Physiologische Messwerte	EKG/Herzratenmessung				Blutdruck		
	Kommando-zentrale	App			Terminal		Pad	
	Trainerapp	Trainingsplaner		Social Media Connectivity			Personal Trainer Connectivity	
	Zubehör	Sportgeräte		Vibrationsplatte	Massagegerät		Gesichtsmaske	
	Nahrungs-ergänzungsmittel	EMS Nutrition				Stoffwechsellkur		
Extras	Virtueller Trainer	Academy	Trainingstagebuch	Literatursammlung (Studien)	EMS-Stoffwechsellkur	Trainingspläne	Erwerb von Trainerlizenzen	
Leitungs-erbringung	Schlüsselpartner	Fitnessstudios		Hotels		Wellnesscenter	Vertriebspartner	
	Schlüsselressourcen und -prozesse	Patente			Technologie		Software	
Leistungs-bereitstellung	Kundensegmente	Fitnessstudios	Personal Trainer	Reha	Physiotherapie	Wellnesscenter	Hotels	Privatkunden
	Distributionskanäle	Online				Offline		
		Shop	Formular		Vertriebspartner		Hotline	Roadshow
Gewinn-erzeugung	Erlösmodelle	Pay-per-use		Kauf		Leasing	Mieten	
	Kostenstrukturen	Vorwiegend fixe Kosten				Vorwiegend variable Kosten		
Kommunikation des Leistungsangebots	Kanäle	Website	Social Media	Blog	Messen	Print	Prominente Markenbotschafter	Schulungsmaterial
	Story	Qualität made in Germany	All in One Solution		Kleinstes Gym der Welt	Trainieren wie die Profis		Zeit und Ortsunabhängiges Training

**Abbildung 6: Morphologischer Kasten für Geschäftsmodellausprägungen im Bereich EMS-Training**

## Schritt 2: Analyse der Geschäftsmodelle aus anderen Branchen

Betrachten Sie für die Ideengenerierung in einem nächsten Schritt Geschäftsmodellmuster anderer Branchen. Diese Muster charakterisieren wiederkehrende Ausprägungen bestimmter Geschäftsmodellelemente, die branchenübergreifend vorkommen können. Sie dienen dazu, die Kreativität und Analogiebildung anzuregen. Die Muster adressieren häufig nur ein Geschäftsmodellelement. Ein Beispiel für ein wiederkehrendes Muster stellt im Bereich der Gewinnerzeugung das Freemium-Modell dar (siehe Abbildung 7). Unternehmen, wie Xing oder Skype, stellen eine kostenlose Basisversion ihrer Dienstleistung bzw. ihres Produktes bereit. Erst für die Premiumversion wird ein entsprechender Aufpreis verlangt.

Überlegen Sie, welche Muster für die Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells und Ihr spezifisches Leistungsangebot in Frage kommen können. Eine Übersicht ausgewählter Geschäftsmodellmuster bieten z. B. die folgenden Quellen:

- Gassmann, Frankenberger und Csik (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Henser Verlag GmbH & Co., München.
- Abdelkafi, Makhotin und Posselt (2013): *Business Model Innovations For Electric Mobility - What Can Be Learned From Existing Business Model Patterns?*, Int. J. Innov. Mgt. 17(01):1340003.



## Pay-As-You-Go

Geschäftsmodell-Element: Gewinnerzeugung

- Kunde zahlt nur so viel, wie er tatsächlich verbraucht bzw. in Anspruch nimmt
- Modularisierte Leistung
- Zusammenstellung des Angebots nach Kundenbedarf



## Freemium

Geschäftsmodell-Element: Gewinnerzeugung

- Kostenlose Bereitstellung einer Basisversion eines Produktes oder einer Dienstleistung
- Die Premiumversion verlangt einen entsprechenden Aufpreis



Abbildung 7: Ausgewählte Geschäftsmodell-Muster

Ein beispielhaftes Vorgehen, wie die Geschäftsmodell-Muster für den Ideenfindungsprozess genutzt werden können, finden Sie auch in unserem Best Practice „Sozusagen Retrofitness“. Für die smarten Sensoren für analoge Fitnessgeräte der Marke „METAGYM“ wurden vorhandene Geschäftsmodell-Muster diskutiert und letztlich sechs mögliche Muster für das geplante Geschäftsmodell ausgewählt. Auch hier stellt das Muster „Freemium“ ein alternatives Modell zur Gewinnerzeugung dar.

### Schritt 3: Generierung innovativer Geschäftsmodellideen

Führen Sie nun die Ergebnisse aus Schritt 1 und 2 zusammen und übertragen Sie diese in das Geschäftsmodell-Framework nach Abdelkafi et al. (2013). Hierzu können z. B. ein Poster und Post-its verwendet werden, um die Ideen flexibel zuzuordnen.

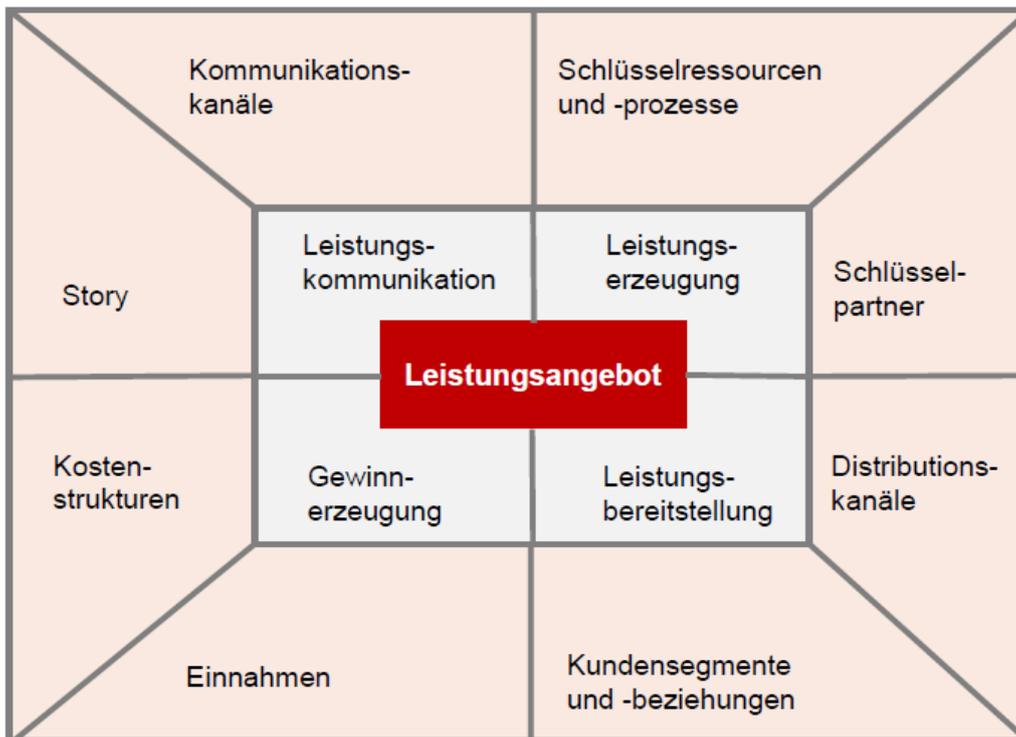


Abbildung 8: Das Geschäftsmodell-Framework (Quelle: Abdelkafi et al. 2013, S. 12)

Diskutieren Sie die Ergebnisse des Prozesses und die Ideen der Mitarbeitenden im Rahmen eines Workshops. Ordnen Sie die jeweiligen Ideen zur Gestaltung bzw. zur Veränderung des Geschäftsmodells sowie die Geschäftsmodellmuster den entsprechenden Elementen des Frameworks zu. Eine möglichst lockere Atmosphäre ermöglicht dabei einen kreativen Ideenbildungsprozess, welcher frei von Restriktionen sein sollte. So können auch zunächst unpassend erscheinende Ideen weiterverfolgt und ggf. im Verlauf des Entwicklungsprozesses modifiziert oder verworfen werden.

Die entwickelten Geschäftsmodellideen können nun in weiteren Workshops priorisiert und konkretisiert werden.



---

## 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](mailto:radic@kompetenzzentrum-estandards.digital)

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