

Mittelstand-Digital
Zentrum
Kaiserslautern

AG
Geschäfts-
modelle

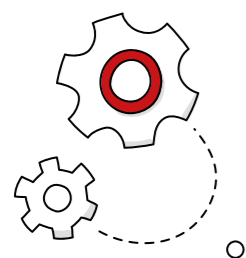
Handbuch _____ **GESCHÄFTSMODELLE**

EIN PRAXISLEITFADEN FÜR UNTERNEHMEN

Technologie-Initiative
SMARTFACTORY-KL E. V.
Trippstadter Str. 122
67663 Kaiserslautern
Tel. +49 631 343 773 10



Impressum



HERAUSGEBER:

Technologie-Initiative SmartFactory KL e. V.

Trippstadter Str. 122
67663 Kaiserslautern
Tel.: 0631 343 773 10

Vorsitzender:

Prof. Dr. Martin Ruskowski

Vereinsregisternummer: VR 2458 Kai

IN KOOPERATION MIT:

Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern

c/o Technologie-Initiative SmartFactory KL e. V.
Trippstadter Straße 122, 67663 Kaiserslautern

Verantwortlich: Jonas Metzger

**Deutsches Forschungszentrum
für Künstliche Intelligenz GmbH (DFKI)**

Trippstadter Str. 122
67663 Kaiserslautern

Geschäftsführung:

Prof. Dr. Antonio Krüger (Vorsitzender)

Helmut Ditzer

Vorsitzender des Aufsichtsrats:

Dr. Gabriël Clemens

Amtsgericht Kaiserslautern, HRB 2313

REDAKTION:

Sarah Rübél, Katharina Fernandes, Larissa Theis

Gestaltung: Andrea Bräuning

Bildnachweis: freepik

Vorwort

„In diesem Leitfaden erläutern wir grundlegende Begriffe zum Thema Geschäftsmodelle und zeigen anhand anschaulicher Beispiele, welche Vorteile Geschäftsmodelle jedem einzelnen Unternehmen bieten können.“



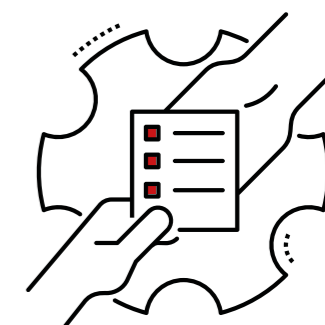
Die kontinuierlich voranschreitende digitale Transformation verändert Wirtschaft und Gesellschaft. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen sich daher ständig an neue Bedingungen anpassen: Es können neue Märkte, Produkte und Dienstleistungen entstehen. Die Bedürfnisse aktueller und potenzieller Kund*innen sollten dabei immer im Blick bleiben. Die Gestaltung neuer, innovativer und digitaler Geschäftsmodelle bietet hier große Chancen, den Kreis der Kund*innen zu erweitern oder zu stabilisieren, um somit internationale Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.

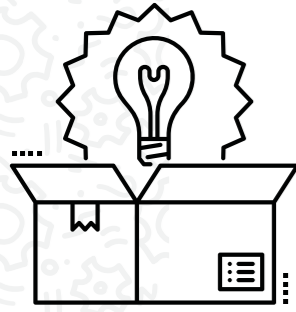
Die Analyse und gegebenenfalls Neugestaltung der eigenen Wertschöpfungsprozesse beeinflusst oft das gesamte Unternehmen: die Mitarbeitenden, die Prozesse im Unternehmen, die IT-Abteilung oder den Kontakt mit Kund*innen. Daher ist eine ganzheitliche, zielführende Strategie die Basis für eine erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation. Wie können KMU eine solche Strategie entwickeln und neue Geschäftsmodelle einsetzen? Wer sollte dabei einbezogen werden, was sollten Unternehmen auf diesem Weg sonst beachten, und welche Methoden können zum Einsatz kommen? Antworten zu diesen und weiteren Fragenstellungen sowie spannende Praxisbeispiele finden Sie auf den folgenden Seiten.

Viel Freude beim Stöbern und bei der Entwicklung neuer Ideen!

Marie-Christin Papen

Begleitforschung Mittelstand-Digital

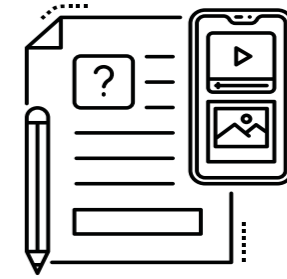




Inhaltsverzeichnis

Vorwort	03
Einleitung	05
1 Grundlagen der Geschäftsmodelle	06
Geschäftsmodelle als interdisziplinäres Werkzeug	08
Bestandteile eines Geschäftsmodells	09
Geschäftsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung	10
Zukunftssicher mit Geschäftsmodellinnovation	11
2 Methoden der Geschäftsmodellentwicklung	12
Business Model Canvas	14
Kreativitätstechniken	17
Nightmare Competition	17
Value Proposition Canvas	18
KI-Business-Model-Canvas	18
Magisches Dreieck	19
Business Model Patterns	19
Blue-Ocean-Strategie	20
CRISP-DM	21
3 Leitfaden für Geschäftsmodellprojekte	22
4 Praxisbeispiele aus dem Netzwerk	40
Dienstleistung	42
Gastgewerbe und Tourismus	46
Handel	47
Handwerk und Bauen	50
Industrie und Verarbeitendes Gewerbe	54
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	56
Glossar	58
Dank	63
Checkliste für eigene Geschäftsmodellprojekte	64

Einleitung



Welche Ziele verfolgt ein Geschäftsmodell?

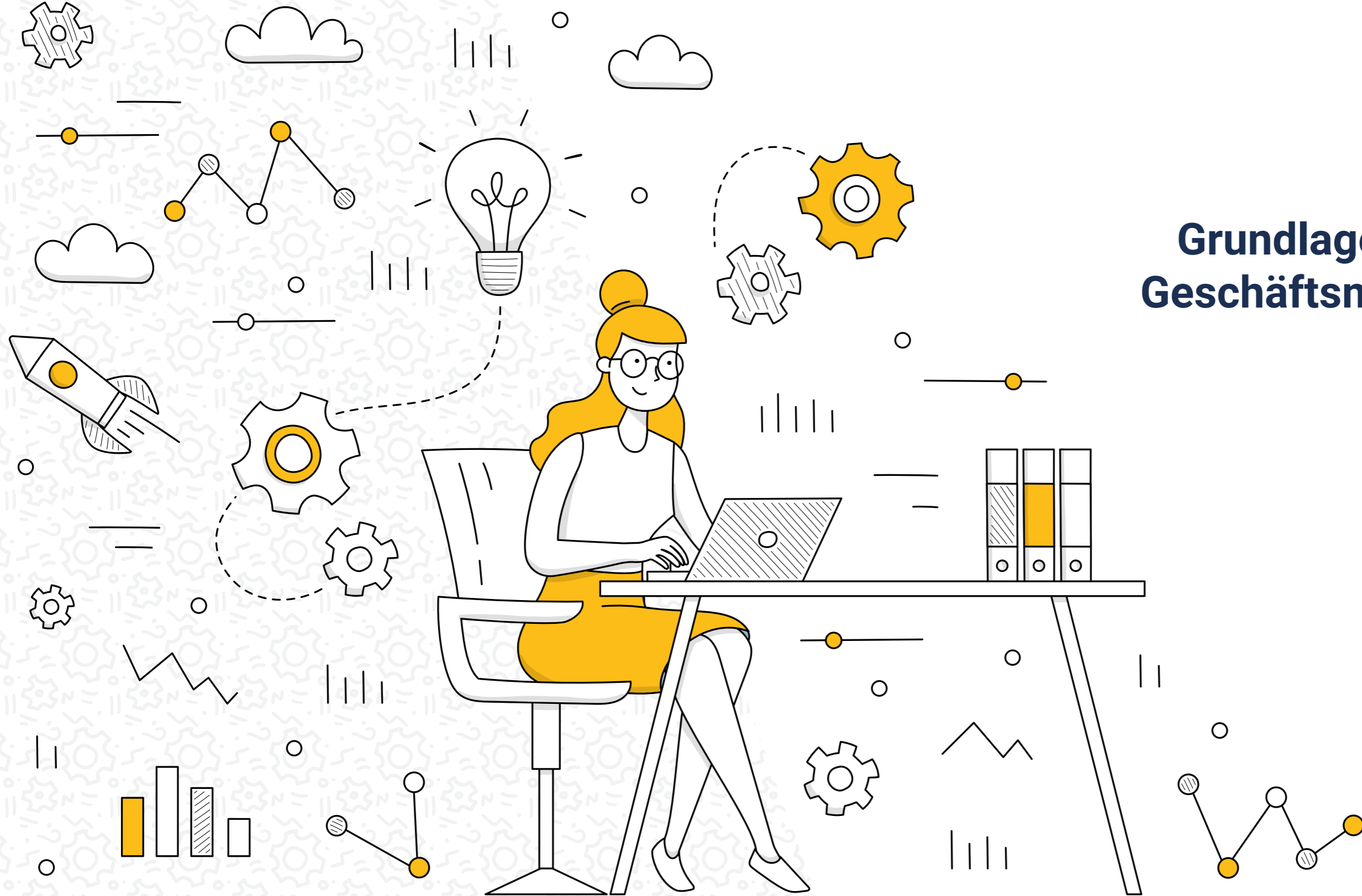
Unternehmen befinden sich heute in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld. Steigende Produkt- und Prozesskomplexität, komplexe Märkte und immer kürzer werdende Entwicklungszyklen stellen dauerhaft große Herausforderungen dar. Insbesondere die Digitalisierung führt zu einem grundlegenden Wandel der Marktbedingungen und verlangt von etablierten Unternehmen ein innovatives und wandlungsfähiges Vorgehen, was mit neuen Geschäftsmodellen einhergeht. Die digitale Transformation erfordert somit auch von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine umfassende Veränderung der Unternehmensorganisation sowie die damit verbundene Anpassung der bisherigen Geschäftsmodelle.

Was steckt im Handbuch Geschäftsmodelle?

Im Handbuch wird das Thema Geschäftsmodelle aus sowohl methodischer als auch praktischer Sicht aufbereitet, um Unternehmen umfassend auf ein eigenes Geschäftsmodellprojekt vorzubereiten. Neben Erläuterungen zum Thema Geschäftsmodell allgemein erhalten Unternehmen ebenso einen fokussierten Einblick in die Potentiale digitaler und datengetriebener Geschäftsmodelle. Um diese Modelle in Unternehmen erfolgreich umzusetzen, braucht es neben der initialen Konzeption und Entwicklung eines Geschäftsmodells auch eine kontinuierlich durchgeführte Geschäftsmodellinnovation.

Das Handbuch Geschäftsmodelle stellt Unternehmen eine detaillierte Sammlung von Methoden der Geschäftsmodellentwicklung und ausgewählte Praxisbeispiele aus dem Mittelstand-Digital-Netzwerk zur Verfügung und zeigt, wie vielfältig Geschäftsmodellinnovation sein kann.

Zusätzlich bietet das Handbuch einen Leitfaden für Geschäftsmodellprojekte. Dieser zeigt Schritt für Schritt, wie ein Unternehmen ein eigenes Geschäftsmodell erstellen und weiterentwickeln kann und welche Chancen und Risiken bei der Durchführung von Geschäftsmodellprojekten beachtet werden sollten.



Grundlagen von Geschäftsmodellen



Geschäftsmodelle als interdisziplinäres Werkzeug

Der Begriff des Geschäftsmodells entstand bereits Mitte der 1950er Jahre, wobei das Konzept erst durch das Internet und E-Commerce zum Ende der 1990er Jahre große Bekanntheit erlangte. Häufig wird der Begriff Geschäftsmodell mit Strategie gleichgesetzt, doch das Geschäftsmodell stellt eher das Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Geschäftsprozessen im Unternehmen dar und beschreibt die grundlegende Unternehmensarchitektur.

Geschäftsmodelle unterscheiden sich von Organisation zu Organisation und können durchaus jeweils einen anderen Fokus aufweisen, d.h. sie unterscheiden sich darin, in welchem Bereich das Geschäft gemacht werden soll. Unterschiede existieren aber auch im Grad der Detaillierung, also der Auflösung, mit der die Bestandteile und Abhängigkeiten definiert werden. Eine allgemeingültige Definition für ein Geschäftsmodell endet mit der Feststellung, dass jede gewinnorientierte Organisation ein Geschäftsmodell hat.

In den wissenschaftlichen Bereich der Geschäftsmodelle fließen interdisziplinäre Betrachtungen ein, da sich die Fachbereiche der Organisationstheorie, der Managementlehre und der Technologieforschung unabhängig voneinander mit dem Thema beschäftigen. Um die Vielfalt der unterschiedlichen Bezeichnungen abzubilden und einen Überblick zu vermitteln, stellen wir hier einige der gängigen Definitionen vor:

Geschäftsmodelle definieren die grundsätzliche Logik der unternehmerischen Tätigkeiten (Linder Cantrell, 2000)

Systembetrachtung des Geschäftsmodells mit Elementen der Systemtheorie (Magretta, 2002)

Geschäftsmodell kann als Strategiepapier zur Weiterentwicklung der Organisation gesehen werden (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005)

Ein Geschäftsmodell besteht aus 4 Teilen, dem Kundenangebot, einer profitablen Kostenrechnung, den kritischen Ressourcen und der richtigen Methode zur Umsetzung (Johnson et al., 2008)

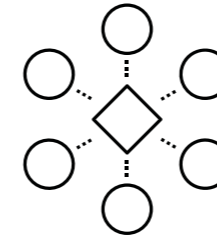
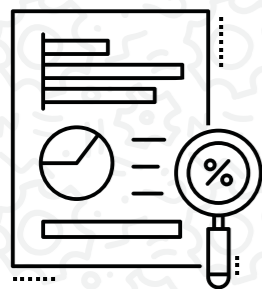
Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für die Kund*innen und Partner*innen geschaffen wird und wie dieser Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt (Schallmo, 2013)

Ein Geschäftsmodell zeigt, wie für die Kund*innen ein Wert erzeugt wird, wie daraus wiederum die Bereitschaft zu bezahlen folgt und dann folglich Gewinne resultieren (Teece, 2010)

Das Geschäftsmodell definiert die benötigten Tätigkeiten zur Leistungserstellung unter Einbezug strategischer, markt- und kundenbezogener Variablen und dient der Wettbewerbsfähigkeit, indem Vorteile erzielt und erhalten werden (Wirtz, 2016)



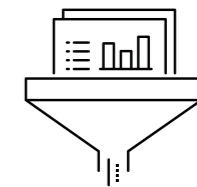
Es gibt keine einheitliche Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“. Vielmehr existiert eine Reihe an Definitionen mit unterschiedlicher Komplexität.



Geschäftsmodell vs. Strategie?

Das „Business Modeling“, vertreten durch die Methode „Business Model Canvas“ aus dem Bereich der Informationstechnologie, stellt die Grundlage für die Entwicklung hin zum managementzentrierten Geschäftsmodell dar. So konnte zu Beginn der neueren informationstechnischen Entwicklung das richtige Hilfsmittel für das Management zur Verfügung gestellt werden. Folglich wurde der Geschäftsmodellansatz in der Praxis zunehmend auch zur Weiterentwicklung und zum Verständnis der Organisation verwendet. Mit dieser Perspektive – die Betrachtung des Geschäftsmodells als Entscheidungshilfe zu kultivieren – gewann

dieser Ansatz insgesamt an Bedeutung. Ein Streitpunkt in der Wissenschaft war, ob die Perspektive der Unternehmensstrategie oder die modernere kundenzentrierte Perspektive ausschlaggebend sein sollte. Bis heute ist das Verständnis davon in den Führungsbereichen der Unternehmen unterschiedlich. **Allerdings ist eindeutig festzustellen, dass sich durch die Veränderung des Geschäftsmodells strategische Implikationen für zukünftige unternehmerische Tätigkeiten ergeben.** Die Strategie kann also über den Geschäftsmodellansatz begründet werden.



Bestandteile eines Geschäftsmodells

Die Kernelemente von Geschäftsmodellen lassen sich grob in vier große Segmente unterteilen, die sich aus verschiedenen Teilaspekten zusammensetzen. Diese vier

Segmente sind: Wertangebot, infrastrukturelles Management, Kund*innen sowie Finanzen und Controlling.



Wertangebot

Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen stellen das Wertangebot eines Unternehmens dar. Was kann das Unternehmen seinen Kund*innen anbieten? Um dieses Wertangebot herum wird anschließend das Geschäftsmodell konstruiert.



Infrastrukturelles Management

Der Bereich infrastrukturelles Management lässt sich aufteilen in Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften.

Unter Schlüsselressourcen versteht man die Bereiche und Aspekte, in die ein Unternehmen investieren muss, um zu bestehen und sein Wertangebot zu schaffen.

Die Schlüsselaktivitäten sind diejenigen Aktivitäten, die notwendigerweise durchzuführen sind, um das Unternehmen am Leben zu erhalten sowie sein Wertangebot zu schaffen.

Die Schlüsselpartnerschaften bilden das Netzwerk von unternehmensexternen Partnerschaften, die notwendig sind, um das Wertangebot des Unternehmens zu schaffen.



Kund*innen

Das Segment Kund*innen kann aufgespalten werden in Kundengruppen, -beziehungen und -kanäle. Die Gruppe der Kund*innen zeigt, welche Art von Kund*innen die wichtigsten für das Unternehmen sind bzw. was dem Großteil der Kund*innen des Unternehmens gemein ist.

Unter der Beziehung zu den Kund*innen versteht man, welche Erwartungen die Kund*innen an das Unternehmen haben und welche Bedürfnisse der Kund*innen das Unternehmen stillen kann.

Jegliche Interaktion zwischen Kund*innen und Unternehmen findet über etablierte Kommunikationskanäle statt.



Finanzen und Controlling

Der Bereich Finanzen und Controlling betrachtet die Ströme der Einnahmen und Ausgaben des Unternehmens.



Geschäftsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung

Digitale Geschäftsmodelle

Das Geschäftsmodell beantwortet also folgende Fragen: Was ist mein Angebot an die Kund*innen? Wer sind die Kund*innen und wie kommuniziere ich mit ihnen? Wie wird die Leistung erbracht? Wie wird der Umsatz generiert und wie erfolgen Transaktionen? Diesen Grundsatzfragen folgt auch ein digitales Geschäftsmodell. Ob Produktion oder Kundenkommunikation: Jedes Element der vier Bereiche erzeugt Informationen, die gesammelt, verarbeitet, analysiert oder weiterkommuniziert werden können. **Digitale Geschäftsmodelle unterscheiden sich von traditionellen allerdings in einem entscheidenden Merkmal: dem Einsatz von**

digitalen Technologien. Bekannte Beispiele hierfür sind Uber (Taxidienstleistungsunternehmen) oder Airbnb (Buchung und Vermietung von Unterkünften), die selbst keine Autos oder Wohnungen besitzen, aber die Angebote und Nachfragen dieser Dienstleistungen auf einer Plattform zusammenbringen.

Möglich sind digitale Geschäftsmodelle aber natürlich auch in der Produktion. Einen bruchfreien Einsatz der genutzten Technologie vorausgesetzt, können Prozesse automatisiert und Prozessketten besser aufeinander abgestimmt werden.



Bei einem datengetriebenen Geschäftsmodell findet die Wertschöpfung mittels bzw. an Daten statt. Dies kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, z.B. indem Daten genutzt werden, um ein Angebot für Kund*innen zu schaffen oder auch im Bereich der Datenlieferung.



Datengetriebene Geschäftsmodelle

Die Durch digitale Daten ist die Datenverfügbarkeit in den letzten Jahren signifikant angestiegen. Die weltweite Datenmenge vervielfacht sich alle paar Jahre und Unternehmen nutzen Daten zunehmend zur Optimierung ihrer eigenen Wertschöpfungsprozesse und zur Erschließung neuer Einkommensquellen. **Daten haben einen kontinuierlich steigenden Anteil an der Wertschöpfung von Unternehmen – auch bei KMU.**

Die Erschließung von Datenströmen und die Nutzung der Daten zur Ergänzung der Wertschöpfung läuft in großen Unternehmen allerdings deutlich schneller und einfacher ab. Obwohl sich der Anteil an KMU mit datengetriebenen Geschäftsmodellen seit 2016 verdreifacht hat, ist der relative Anteil verglichen mit großen Unternehmen immer noch nur halb so groß. Ein Grund dafür liegt im begrenzten Einsatz von Informations-

und Kommunikationstechnologie, die die Grundlage für das Erheben, Verarbeiten und Auswerten der digitalen Daten zur Wertschöpfung darstellt.

In anderen Branchen entstehen derzeit vermehrt Modelle, in denen Datenströme die herkömmliche Wertschöpfung ergänzen sollen. So entstehen neue Branchen, Dienstleistungen und Produkte. Dabei ist abzuwarten, welche Strategie sich letztendlich auszahlt. Siegen die Großunternehmen mit ihren etablierten Transformationsprozessen und einem ausgereiften Datenmanagement? Vielleicht haben aber auch Unternehmen die Nase vorne, die mit ihren datengetriebenen Geschäftsmodellen einen Fokus auf die Wertschöpfung aus Daten legen, daraus Dienstleistungen als Wertversprechen generieren und diese dann als Service anderen Unternehmen anbieten.



Zukunftssicher mit Geschäftsmodellinnovation

Die Innovation von Geschäftsmodellen bezeichnet grundlegend den Prozess der Neuentwicklung bzw. tiefgreifenden Veränderung eines Geschäftsmodells. In der Regel wird dabei den Kund*innen ein neues Wertangebot zur Verfügung gestellt und Wettbewerbsvorteile des eigenen Unternehmens werden gesichert. Allerdings werden inzwischen auch kleinere Anpassungen am Geschäftsmodell unter Geschäftsmodellinnovation verstanden.

Was bringt's?

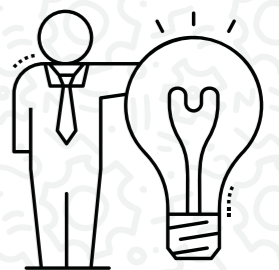
Für KMU ist das kontinuierliche Überprüfen und Diskutieren des Geschäftsmodells ebenso relevant wie für größere Unternehmen. Veränderungen im Markt oder im eigenen Unternehmen finden meist nicht von heute auf morgen statt, sollten sich aber in Anpassungen am Geschäftsmodell und neuen Geschäftsideen niederschlagen. So bleibt das Unternehmen über lange Zeit hinweg wettbewerbsfähig oder ist der Konkurrenz vielleicht sogar ein paar Schritte voraus.

Eine einschneidende Veränderung

Im Zusammenhang mit Geschäftsmodellinnovation fällt häufig der Begriff von disruptiven Geschäftsmodellen oder Innovationen. **Disruptive Geschäftsmodelle bringen eine neue Idee oder Technologie auf einen bestehenden Markt.** Dabei ist die Neuheit der Idee oder des Geschäftsmodells auf diesem Markt erheblich und kann dazu führen, dass sich neue Standards oder kund*innenseitige Wünsche etablieren. Meist sollen mit einem disruptiven Geschäftsmodell entweder preisempfindliche Kund*innen oder Premiumsegmente angesprochen werden.

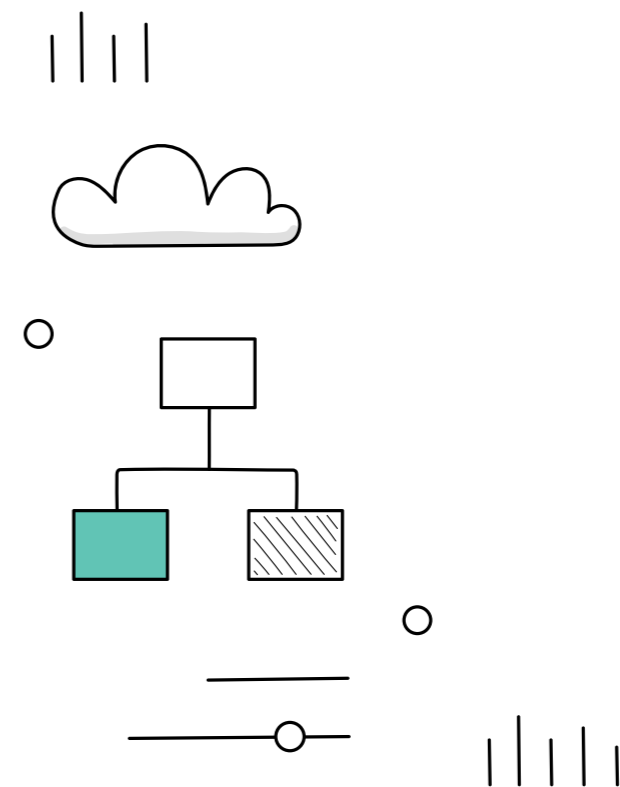


Zur Informations- und Kommunikationstechnologie zählen jegliche Kommunikationsanwendungen wie Smartphones, Hardware und Software für Computer und Netzwerke und auch die verschiedenen Dienstleistungen, die damit verbunden sind.





Methoden der Geschäftsmodellentwicklung



Geschäftsmodelle bieten enormes Potenzial für Unternehmen. Um dieses zu identifizieren und nutzbar zu machen, kann eine Reihe von Methoden und Techniken angewandt werden, die sich insbesondere für die Erstellung, Anpassung und Innovation von Geschäftsmodellen eignen. Neben diesen etablierten Methoden gibt es noch eine Vielzahl weiterer Methoden, die ergänzend eingesetzt werden können. Eine Auswahl solcher Methoden findet sich mit einer Kurzbeschreibung im Glossar des Handbuchs auf Seite 58 wieder.



Abbildung 1: Beispiel zum Business Model Canvas

Business Model Canvas

Der Business Model Canvas ist eine der am weitesten verbreiteten Methoden zur Visualisierung und Beschreibung von Geschäftsmodellen. Er besteht aus neun Elementen und wurde von Alexander Oster-

walder und Yves Pigneur entwickelt. Nachfolgend wird der Business Model Canvas mit seinen neun Bausteinen anhand eines Herstellers von Arbeitsbühnen (Arbeitsbühnen GmbH) vorgestellt.

Schlüsselpartner Lieferant Iron Steel GmbH Dienstleister Lack21 AG	Schlüsselaktivitäten - Produktentwicklung - Produktion - Instandhaltung	Wertangebot - Robuste und exakt steuerbare Arbeitsbühnen - Instandhaltungsdienstleistungen	Kundenbeziehung - Persönliche Unterstützung	Kundensegmente - Bauunternehmen - Gebäudereiniger - Gerüstbauer
	Schlüsselressourcen - Maschinenpark - Know-how - Steuerungsentwicklung		Kanäle - Außendienstmitarbeiter - Webseite - Bauma-Messe	
Kostenstruktur - Personalkosten - Abschreibungen			Einnahmequellen - Erlöse Verkauf Arbeitsbühnen - Erlöse Serviceleistungen	

Abbildung 2: Business Model Canvas für einen Hersteller von Arbeitsbühnen

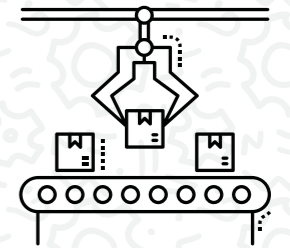
1 Bei der Betrachtung eines Business Model Canvas ist es empfehlenswert, mit dem Feld **Kundensegmente** zu starten. In diesem Feld werden die durch das Unternehmen bedienten Zielgruppen beschrieben. Dabei werden Kund*innen zu Gruppen bzw. Segmenten zusammengefasst. Eine Differenzierung ist vor allem dann erforderlich, wenn unterschiedlichen Gruppen unterschiedliche Wertangebote unterbreitet oder diese über unterschiedliche Kanäle erreicht werden sollen. In unserem Beispiel der Arbeitsbühnen GmbH ist eine Differenzierung anhand der Kundenbranchen (Bauunternehmen, Gebäudereinigung, Gerüstbau) vorgenommen worden.

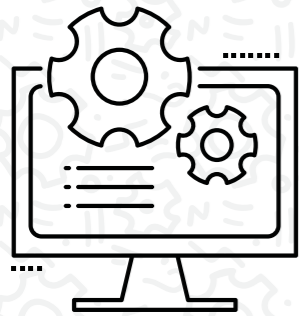
2 Das zentrale Element des Business Model Canvas ist das Feld Wertangebote. Unter **Wertangeboten** werden Leistungen verstanden, die dazu beitragen, Probleme der Kund*innen zu lösen oder deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Wertangebot der Arbeitsbühnen GmbH liegt in dem Verkauf von robusten, qualitativ hochwertigen sowie exakt steuerbaren Arbeitsbühnen inklusive der damit verbundenen Instandhaltungsdienstleistungen. Es adressiert das Bedürfnis der oben aufgeführten Gruppen nach einer eigenen, flexibel einsetzbaren und zuverlässigen Arbeitsbühne.

3 Mit der Bereitstellung von Wertangeboten erzielt ein Unternehmen in der Regel **Einnahmen**. Diese werden im Feld Einnahmequellen angegeben. Die wesentlichen Einnahmequellen der Arbeitsbühnen GmbH bestehen in den Erlösen aus dem Verkauf der Arbeitsbühnen und den Instandhaltungsdienstleistungen.

4 Die **Kanäle** charakterisieren die Art und Weise, wie das Unternehmen mit den Kund*innen kommuniziert. Wichtige Kanäle unseres Beispielunternehmens sind die Vertriebs- und Servicemitarbeitenden, die unternehmenseigene Website sowie der Auftritt auf der alle drei Jahre stattfindenden Fachmesse BAUMA, auf der die Leistungen präsentiert und Verträge abgeschlossen werden.

5 Die eingesetzten Kanäle bestimmen maßgeblich die vorhandenen **Kundenbeziehungen**. In unserem Beispiel dominiert eine persönliche Unterstützung der Kund*innen durch die Mitarbeitenden im Außendienst bzw. Service.





- 6 Die Beherrschung einer bestimmten Produktionstechnologie, Patente oder eine große Menge an Kund*inendaten sind Beispiele für **Schlüsselressourcen**. Schlüsselressourcen sind die Wirtschaftsgüter eines Unternehmens, die für den Erfolg des Geschäftsmodells elementar wichtig sind. Unsere Arbeitsbühnen GmbH besitzt zwei Schlüsselressourcen. Zum einen stellt der eigene Maschinenpark eine wesentliche Voraussetzung für die Herstellung robuster, qualitativ hochwertiger Arbeitsbühnen dar. Zum anderen ist das Know-how, das das Unternehmen bzw. die Belegschaft im Bereich der Steuerungsentwicklung besitzt, außerordentlich bedeutend für die Entwicklung und Herstellung exakt steuerbarer Arbeitsbühnen.
- 7 Die Prozesse, die das Unternehmen möglichst in Perfektion beherrschen muss, um erfolgreich zu sein, werden als **Schlüsselaktivitäten** bezeichnet. Diese unterscheiden sich je nach Art des Geschäftsmodells von Unternehmen zu Unternehmen.

In unserem Beispiel liegen die Schlüsselaktivitäten in der Produktentwicklung, der Produktion und der Instandhaltung.

Aufgrund seiner klaren, vergleichsweise einfachen Struktur ist der Business Model Canvas sehr gut für die Unterstützung des gesamten Geschäftsmodellentwicklungsprozesses geeignet.



- 8 Die wenigsten Unternehmen können vollkommen autark agieren. Aus diesem Grund kooperieren Unternehmen mit anderen Organisationen, welche als **Schlüsselpartner** bezeichnet werden. Das können z.B. Entwicklungspartnerschaften, Schlüssellieferstellen oder Einkaufskooperationen sein. Kund*innen zählen in der Regel nicht als **Schlüsselpartnerschaften**. In unserem Beispiel sind ein Stahlzulieferunternehmen sowie ein Lackierdienstleistungsunternehmen Schlüsselpartner der Arbeitsbühnen GmbH.
- 9 Die Durchführung der Schlüsselaktivitäten, der Aufbau und die Aufrechterhaltung der Schlüsselressourcen, der Betrieb der Kund*innenkanäle sowie die Pflege der Kund*innenbeziehungen verursachen Kosten. Die größten Kostentreiber werden im Feld **Kostenstruktur** erfasst. Im Beispiel der Arbeitsbühnen GmbH sind das die Personalkosten sowie die Abschreibungen des Maschinenparks.

Kreativitätstechniken

Kreativität lässt sich durch spezielle Kreativitätstechniken in der Praxis gezielt fördern und kann der Modellierung innovativer Geschäftsmodelle dienen. Bewährte Methoden der sogenannten „freien Assoziation“ stellen Brainstorming und Brainwriting dar.

Brainstorming

Beim Brainstorming werden Ideen zu einer Problemstellung oder Fragestellung frei notiert bzw. visualisiert. Alle spontanen Einfälle und Gedanken werden ohne Wertung gesammelt. Themen können so gut vorstrukturiert werden. Das ermöglicht es auch, einen besseren Überblick über ein Themengebiet zu erhalten.

Brainwriting

Eine Technik im Sinne des Brainwriting stellt die „Methode 6-3-5“ dar, bei der sechs Teilnehmende jeweils drei Ideen in eine Ideenmatrix mit jeweils drei Spalten und sechs Zeilen übertragen. Diese Ideenmatrizen werden rundenbasiert an die anderen Teilnehmenden weitergereicht und von ihnen ergänzt oder weiterentwickelt. Am Ende hat jede Person alle Ideen einmal gesehen und einen Beitrag geleistet.

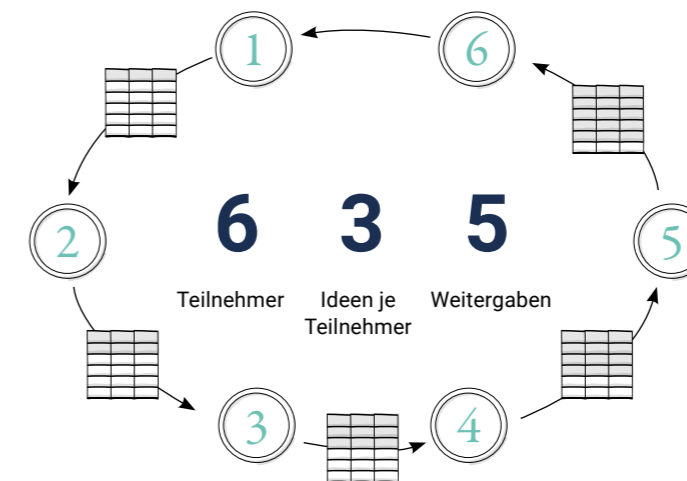
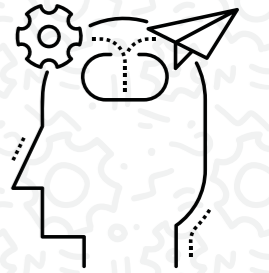


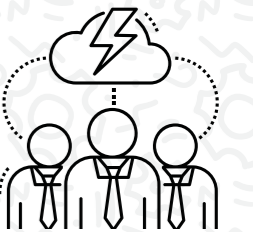
Abbildung 3: Methode 6-3-5

Nightmare Competition (Methode: Problemumkehr)

Der Nightmare Competitor stellt ein fiktives Konkurrenzunternehmen dar, das sich bestens mit der Zukunft arrangiert hat und das Geschäft nach anderen Regeln betreibt – wobei es alle Hebel der Digitalisierung zieht – und auf diese Weise das andere Unternehmen im Wachstum beschneidet und am Ende sogar existenziell gefährdet. Das mit diesem Gedankenexperiment konfrontierte Unternehmen kann sich den Nightmare Competitor als Vorbild nehmen, um eigene neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und seinen Wettbewerbern damit zuvorzukommen. So können vollkommen neue und disruptive Geschäftsmodelle entstehen, die durch die Digitalisierung überhaupt erst möglich werden. Bedenken oder Hemmnisse werden durch diese Methode in den Hintergrund gestellt, da der Fokus auf dem Wettkampf mit den Konkurrenten liegt.



Das Brainwriting ist eine Kreativitätstechnik, bei der zuerst Ideen entwickelt und diese in einer zweiten Phase bewertet werden.





Value Proposition Canvas

Der Value Proposition Canvas ist eine Methode, die es ermöglicht, Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens besser auf die tatsächlichen Bedürfnisse und Probleme bestehender oder potenzieller Kund*innen auszurichten. Sie ist eng mit dem Business Model Canvas verknüpft und dient der Untersetzung der beiden Elemente „Wertangebot“ und „Kundensegmente“.

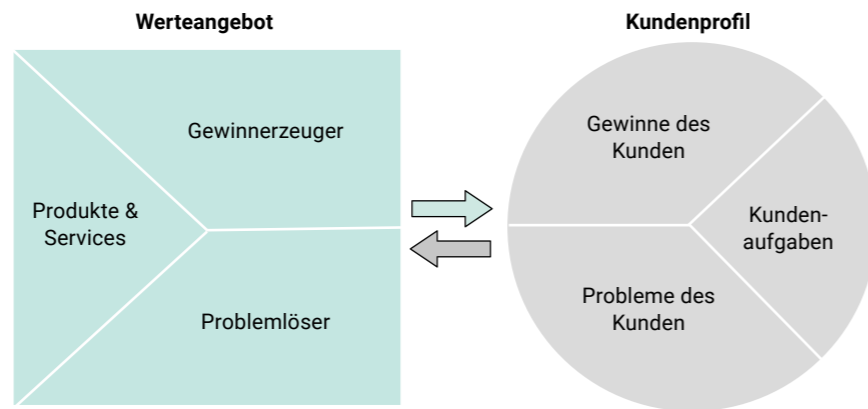


Abbildung 4: Value Proposition Canvas (Quelle: Osterwalder et al. 2015)

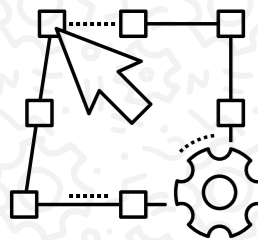
Der Value Proposition Canvas eignet sich einerseits sehr gut dafür, die Passfähigkeit des bestehenden Wertangebots mit den tatsächlichen Profilen der Kund*innen zu überprüfen bzw. diese zu verbessern und andererseits auch, Ansatzpunkte für neue Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren. Dabei ist es in der Regel nicht zielführend, auf alle Probleme oder Gewinne der Kund*innen zu fokussieren. Vielmehr sollten diejenigen Probleme oder Gewinne in den Blick genommen werden, die für die Kund*innen bedeutend sind und die durch die Ressourcen und Potenziale des Unternehmens auch tatsächlich adressiert werden können.

KI-Business-Model-Canvas

Im Zuge des voranschreitenden Einzugs von Künstlicher Intelligenz (KI) in die Geschäftswelt wurde der Business Model Canvas um wichtige Aspekte erweitert, die zum Betrieb von KI-Geschäftsmodellen benötigt werden. Die einzelnen Dimensionen des sog. KI-Business-Model-Canvas und die zu beantwortenden Fragen sind in Abbildung 5 dargestellt. Das Ziel ist die Evaluation von Geschäftsmodellen, die durch eine KI-Komponente optimiert wurden.

Daten Welche Daten werden benötigt?	Skills Welche Fähigkeiten werden benötigt?	Werteangebot Was ist der Mehrwert des Projekts?	Integration Wie wird das Projekt integriert?	Kunden Wer sind die Kunden?
	Output Was soll mit KI optimiert werden?		Stakeholders Welche Akteure sind beteiligt?	
Kosten Welche Kosten wird das Projekt verursachen?		Einnahmen Wie sichert das Projekt die Einnahmen ab?		

Abbildung 5: KI-Business-Model-Canvas



Magisches Dreieck (Business Model Navigator)

Das magische Dreieck ist wie der Business Model Canvas eine Methode zur Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen.

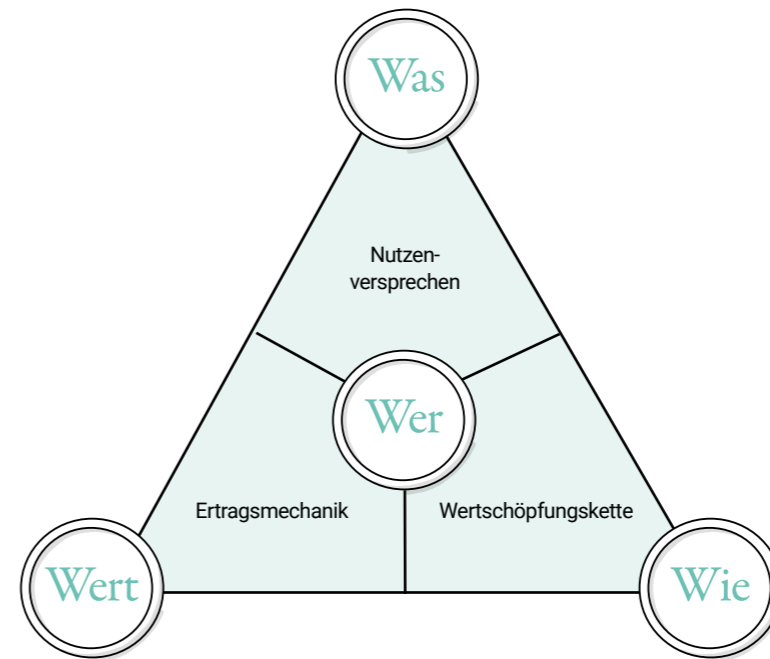


Abbildung 6: Magisches Dreieck (Quelle: Gassmann et al, 2017)

Im Zentrum steht das **WER** bzw. die Frage nach den Zielkund*innen, die mit dem Geschäftsmodell adressiert werden sollen.

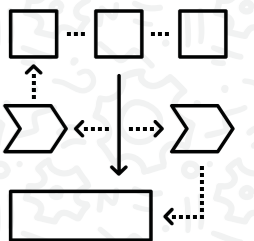
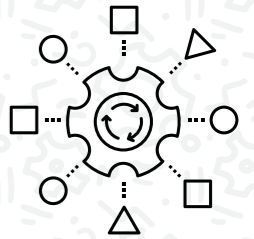
Die **WAS**-Dimension adressiert die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Die Kernfrage ist, was mit dem Geschäftsmodell angeboten werden soll bzw. welche Nutzenversprechen mit den Leistungen des Unternehmens bzw. des Geschäftsmodells verknüpft sind.

Die **WIE**-Dimension berücksichtigt wiederum die Prozesse, Ressourcen und Strukturen, die erforderlich sind, um u.a. die Zielkund*innen zu adressieren und die Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Die **WERT**-Dimension stellt das vierte Element des magischen Dreiecks dar und zielt auf die Einnahmen und die Kostenstruktur des Geschäftsmodells ab.

Business Model Patterns

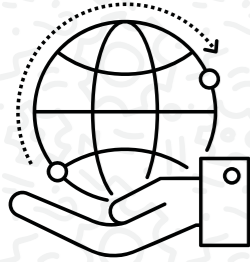
Bei Business Model Patterns handelt es sich um generelle Beschreibungen der Funktionsweise von Geschäftsmodellen. Sie sind charakterisiert durch ihre Ähnlichkeit in Bezug auf Konfiguration, Struktur und Aufbau der Bausteine des Geschäftsmodells. Die Muster sind unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche angelegt und lassen sich daher auch in jeder Organisation anwenden. Dabei kann es notwendig sein, die Muster anzupassen oder zu kombinieren. Es existieren mehr als 55 Muster und Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass über 90 % aller Geschäftsmodelle der letzten 50 Jahre aus einer Rekombination von existierenden Konzepten entstanden sind. So lassen sich über 50 unterscheidungsfähige Geschäftsmodellmuster identifizieren.



Ausführliche Informationen zu den Business Model Patterns erhalten Sie hier:

<https://businessmodelnavigator.com/explore>





Blue-Ocean-Strategie

Die Blue-Ocean-Strategie wird als innovative Geschäftsstrategie verstanden, die durch Beeinflussung der Kostenstruktur sowie durch Steigerung des Mehrwertes für die Kund*innen eine Nutzeninnovation begünstigt. Ziel ist es, durch Erschließen unbetretener Märkte bzw. Überschreiten von Marktgrenzen den Wettbewerb bedeutungslos zu machen. Eine neue Nachfrage wird generiert; Differenzierung und Kostenführerschaft auf dem neuen Markt stehen im Zentrum des Vorhabens, das eine sorgfältige Planung voraussetzt.

Mithilfe des ERRC-Modells (eliminate, reduce, raise, create) werden Kosten gezielt eingespart, indem selbstverständliche Wettbewerbsfaktoren innerhalb der Branche eliminiert und Faktoren unter den Branchenstandard reduziert werden. Andere identifizierte Faktoren, die für den Geschäftsbereich repräsentativ sind, können über den Branchenstandard verbessert oder sogar neu aufgebaut werden und so einen größeren Nutzen für die Kund*innen erzielen. Ein Beispiel für eine erfolgreich verfolgte Blue-Ocean-Strategie bietet die Kaffee-Kette „Starbucks“. Durch das weitgehende Selbstbedienungskonzept im Vergleich zu einem traditionellen Café konnte Starbucks Personal einsparen sowie eine zügige Bedienung sicherstellen und gab sich durch die Vermarktung neuer Kaffeegetränke ein innovatives Image. Mit dieser Kombination erschloss Starbucks einen komplett neuen Markt mit neuen Kund*innen.

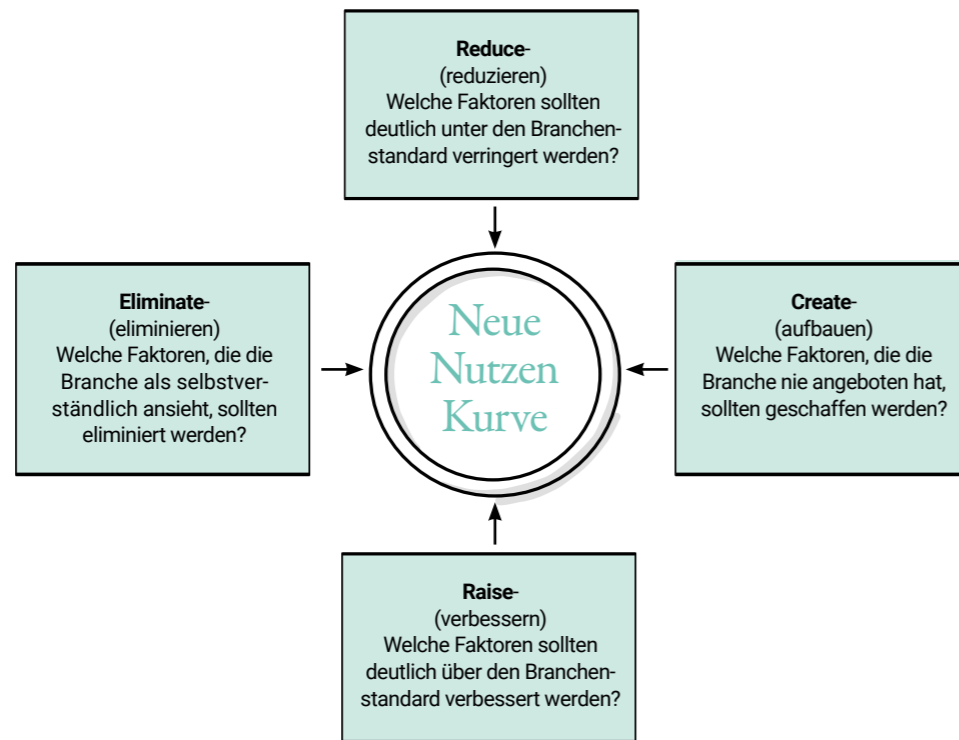
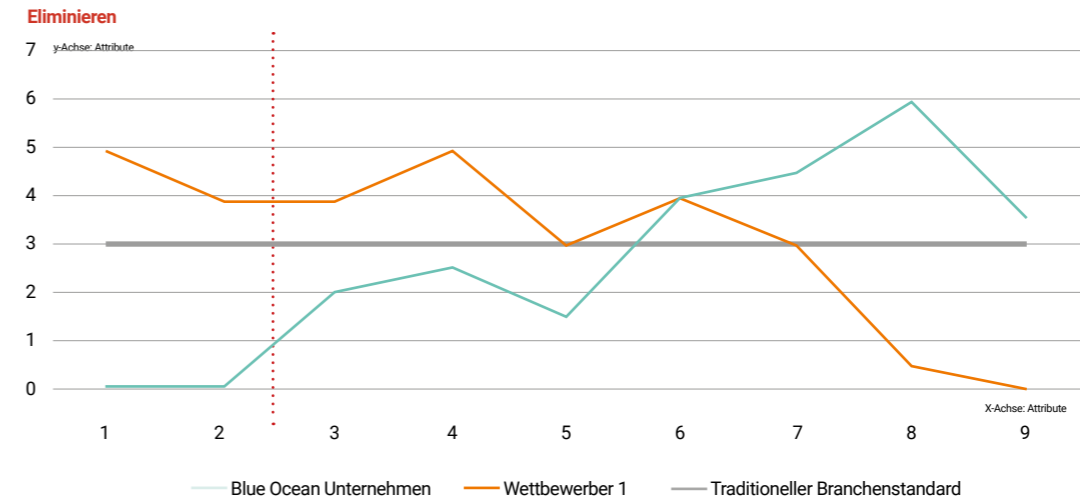
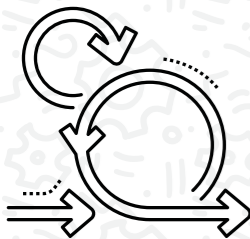


Abbildung 7: ERRC-Faktoren der Blue-Ocean-Strategie

Abschließend lassen sich die Faktoren des ERRC-Modells in eine Blue-Ocean-Nutzenkurve überführen. Hierzu werden die identifizierten Faktoren aus dem ERRC-Modell auf die X-Achse übertragen. Die Y-Achse dient der Einschätzung der Ausprägung, z. B. von 0 (keine Relevanz) bis 6 (sehr hohe Relevanz). Zur Veranschaulichung werden zunächst die zwei wichtigsten Konkurrenzunternehmen auf dem Markt mit unterschiedlichen Farben eingezeichnet. Anschließend wird die Nutzenkurve des eigenen Unternehmens übertragen, um so die Alleinstellung durch Repositionierung auf dem Markt zu veranschaulichen.



Eliminieren: Welche Ausprägungen sollten eliminiert werden?
 Reduzieren: Welche Ausprägungen sollten unter den Branchenstandard gekürzt werden?
 Verbessern: Welche Ausprägungen sollten über den Branchenstandard hinaus erhöht werden?
 Aufbauen: Welche Ausprägungen, die bislang nicht angeboten wurden, sollten aufgebaut werden?

Abbildung 8: Blue-Ocean-Strategie Nutzenkurve

CRISP-DM

Ein Unterschied zwischen „klassischen“ und datengetriebenen Geschäftsmodellen ist, dass bei daten-getriebenen Geschäftsmodellen Wertschöpfung durch bzw. an Daten geschieht. Dies kann auf unterschiedliche Arten erfolgen. Die möglichen Einzelschritte listet der „Cross Industry Standard for Data Mining“, kurz CRISP-DM, auf. Diese eigentlich als Kreisprozess ausgestaltete Struktur für das „Data Mining“ enthält eine sinnhafte Untergliederung der einzelnen Schritte. Dabei stellt jeder dieser Schritte für sich allein schon eine Wertschöpfung dar und lässt sich damit als Kern eines Geschäftsmodells aufgreifen. Für den CRISP-DM ist eine kleinschrittige Beschreibung frei verfügbar; dadurch kann er von allen Interessierten genutzt werden, um Gedanken zu datengetriebenen Geschäftsmodell(anteilen) besser zu strukturieren und entsprechende Ideen zu schärfen und weiterzuentwickeln.

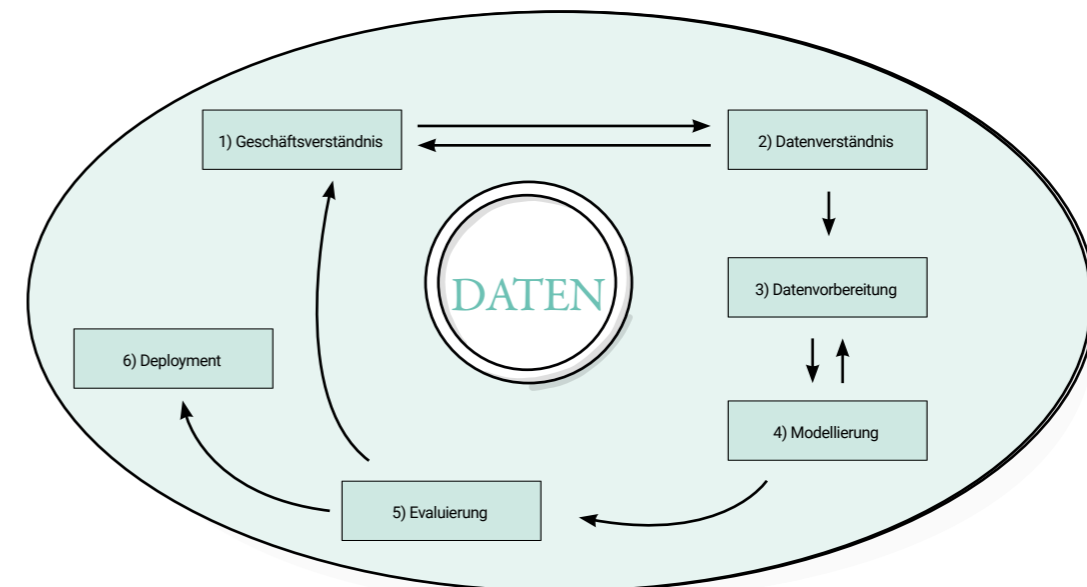


Abbildung 9: CRISP-DM



Ausführliche Informationen zu CRISP-DM erhalten Sie hier:

https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Wissenschaft-trifft-Praxis/magazin-wissenschaft-trifft-praxis-ausgabe-18.pdf?__blob=publicationFile&v=5





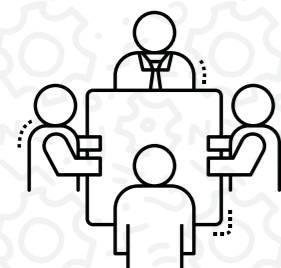
Leitfaden für Geschäftsmodellprojekte



Zu einem Geschäftsmodell gehört neben einer fundierten theoretischen Grundlage und einer Reihe geeigneter Methoden noch etwas mehr. Um mit einem Geschäftsmodell nachhaltig Erfolg zu verzeichnen, sollten kontinuierlich Anpassungen vorgenommen werden. Wir haben für Sie einen Leitfaden erstellt, der Sie von Beginn an bei der Durchführung eines Geschäftsmodellprojekts mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung unterstützt. Als Methoden der Geschäftsmodellentwicklung können Sie auf sämtliche Methoden aus dem entsprechenden Kapitel dieses Handbuchs zurückgreifen. Zusätzlich ist unser Leitfaden noch mit allgemeinen Methoden zur Projektdurchführung angereichert. Diese finden Sie im Glossar auf Seite 58. Dort erfahren Sie, was sich hinter den zusätzlichen Methoden der einzelnen Phasen verbirgt. Der Leitfaden begleitet Sie bei der Erhebung des aktuellen Zustands Ihres Unternehmens, der Identifikation von Potenzialen, der Entwicklung innovativer Ideen und der konkreten Umsetzung dieser Ideen. Ebenso ist auch eine Nachbereitung inkludiert, damit die Ergebnisse auch einen langfristigen Erfolg gewährleisten können. Wir zeigen Ihnen häufige Risiken auf und geben Ihnen gleichzeitig potenzielle Lösungen an die Hand, wie die Auswirkungen solcher Risiken minimiert werden können. Der Leitfaden orientiert sich an einer Projektlaufzeit von sechs Monaten, sodass Sie und Ihr Team entspannt Ihre Kreativität entdecken und innovative Ideen entwerfen können.

Die nachfolgend dargestellten Schritte bauen aufeinander auf, werden in der Regel aber nicht ausschließlich sukzessive durchlaufen. In der Praxis sind häufig Rücksprünge bzw. Iterationen erforderlich. Sollten Sie beispielsweise in der Phase der Validierung (5.2) feststellen, dass die entwickelten Ideen keinen Anklang bei Ihren (potenziellen) Kunden finden werden, ist ein Rücksprung in die Ideenentwicklung (5.1) oder ggf. auch in die Phase der Potenzialanalyse (4.1 bzw. 4.2) notwendig.

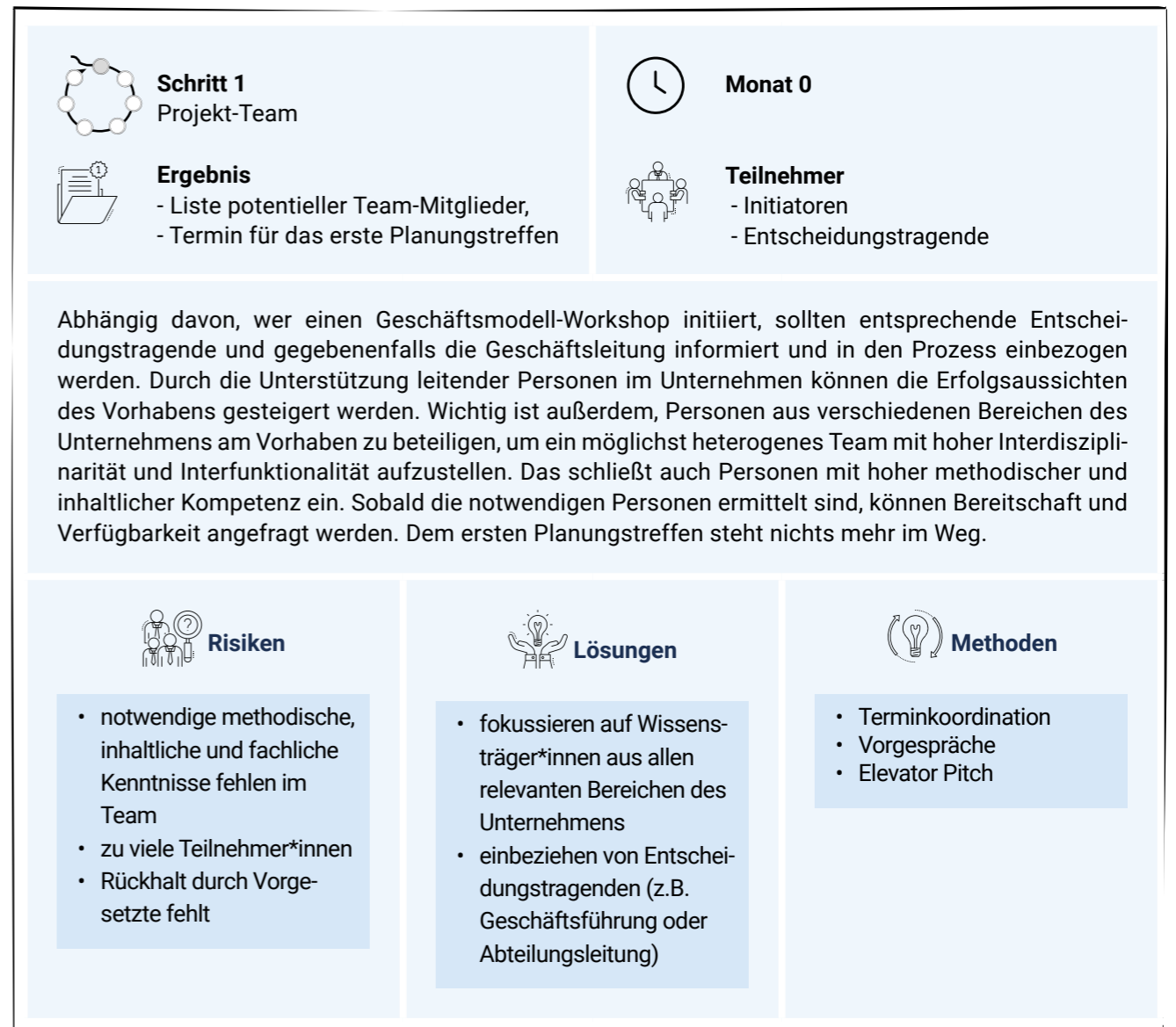
Dieser Leitfaden eignet sich besonders, wenn an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen neue Ideen entstehen, die geordnet und bewertet werden müssen. Hier ist es wichtig, Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren und auf Änderungswünsche der Mitarbeitenden einzugehen. Gleichzeitig können auch externe Einflüsse ein Startsignal für ein Geschäftsmodellprojekt sein. So sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, unmittelbar auf signifikante Änderungen von Umweltfaktoren zu reagieren, die Anpassungen im Geschäftsmodell notwendig machen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Kund*innen das Bedürfnis nach neuen oder veränderten Angeboten äußern.



„Checkliste Leitfaden Geschäftsmodell-Projekte

Sehen Sie sich hierzu auch unsere Checkliste zum einfachen Nachverfolgen Ihrer Projektfortschritte auf Seite 64 an.“

Leitfaden Design



Schritt 2
Projektplan

Sobald das Projekt-Team identifiziert ist, kann mit der Planung des Projektverlaufs begonnen werden. Indem die einzelnen Schritte feingranular definiert werden, erhalten alle Beteiligten und Interessierten einen Überblick über die wichtigsten Aktivitäten des Vorhabens. Ein Vorteil, der sich aus dem Erstellen eines Projektplan ergibt, ist die vereinfachte Fortschrittskontrolle. Durch die Definition von Meilensteinen und erwarteten Ergebnissen kann über die Projektlaufzeit hinweg abgeglichen werden, ob die zuvor festgelegten Ziele erreicht werden und den qualitativen und quantitativen Erwartungen entsprechen.

Schritt 2.1
Ziele

Ergebnis
- kommunizierbares Dokument mit konkreten Zielen und Erwartungen

Monat 0

Teilnehmer
- Entscheidungstragende
- Kerngruppe des künftigen Teams

Um die gemeinsamen Ziele des Vorhabens ableiten zu können, müssen zunächst die Erwartungen der Teilnehmenden geklärt und ein einheitliches Verständnis über das Geschäftsmodell-Projekt geschaffen werden. Hierzu sollten nicht nur die Teilnehmenden selbst, sondern auch die Entscheidungstragenden für das Thema und die möglicherweise anstehenden Veränderungen sensibilisiert werden. Dies kann geschehen, indem sie in den Prozess einbezogen oder ihnen die Ergebnisse und Ziele der jeweiligen Schritte vorgelegt und erklärt werden. Durch einen offenen Diskurs über die verschiedenen Erwartungen und Ziele kann eine breite Akzeptanz über die Projektgrenzen hinaus geschaffen werden. Teilweise sind die ersten Ziele bereits durch die Initiierungsphase vorgegeben. In den meisten Fällen können im folgenden Austausch weitere Ziele identifiziert werden. Mögliche Ziele können unter anderem sein, eine konkrete Technologie einzuführen, Prozesse zu überarbeiten, Kunden zu gewinnen, Umsatz zu steigern oder sich vom Wettbewerb abzugrenzen – oder aber es wird eine konkrete Problemstellung durch das GM-Projekt adressiert.

Risiken

- zu viele Ziele
- keine Einigkeit über Ziele
- kein gemeinsames Verständnis der Ziele

Lösungen

- Priorisierung der wichtigsten Ziele
- Ziele „SMART“ formulieren
- weitere Ziele archivieren

Methoden

- SMART-Methode

Schritt 2.2
Vorgehen

Ergebnis
- Projektplan

Monat 0

Teilnehmer
- Entscheidungstragende
- Kerngruppe des künftigen Teams

Sind die Ziele formuliert, geht es nun darum, den Weg dahin festzulegen. Ein erster Einstiegspunkt ist es, die einzelnen Schritte des weiteren Projektverlaufs zu erstellen und die entsprechenden thematisch und inhaltlich passenden Verantwortlichkeiten zuzuteilen. Hierdurch ergeben sich Verbindlichkeiten und Verpflichtungen, die sich positiv auf den Erfolg des Vorhabens auswirken. Weiterhin können realistische und erreichbare Meilensteine für die einzelnen Schritte definiert werden, um auch hier eine Evaluation des Projektverlaufes zu ermöglichen. Alle Schritte müssen dann auf eine Zeitleiste gelegt werden. Hierbei sollte neben möglichen Abhängigkeiten der einzelnen Aufgaben beachtet werden, dass die notwendigen Ressourcen verfügbar sind. Zu diesem Zeitpunkt können auch die Methoden ausgewählt werden, die über den Projektverlauf zum Einsatz kommen sollen und für die gegebenenfalls zusätzliche Methodentrainings durchgeführt werden. Für die weiteren Schritte müssen nun die identifizierten Personen des erweiterten Teilnehmerkreises eingeladen und die entsprechenden Kommunikationswerkzeuge festgelegt werden. Das Vorgehen sollte vom gesamten Projektteam akzeptiert und für alle verfügbar sein, damit es im Verlauf des Projektes angepasst werden kann.

Risiken

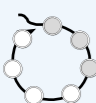
- Zeitplan zu eng kalkuliert
- zu viele Methoden
- Methoden sind unbekannt
- Wissen nicht im Projektteam vorhanden
- Plan wird nicht verfolgt
- Plan passt nicht mehr

Lösungen

- zeitliche und methodische Flexibilität einplanen
- Verantwortlichkeiten für alle Aufgaben zuordnen
- Stichtage festlegen
- Gegenmaßnahmen für bekannte Risiken festlegen
- (externe) Methodenkompetenz ins Team holen
- Plan ggf. anpassen

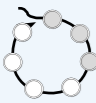
Methoden

- Gantt-Chart




Schritt 3
Ist-Zustand erheben


Den Grundstein für erfolgreiche Veränderungen bildet eine umfassende Kenntnis der gegenwärtigen Situation. Sowohl das Unternehmensumfeld – wozu Markt, Wettbewerber und Kunden zählen – als auch das Unternehmen selbst müssen hinsichtlich Stärken, Herausforderungen und Potentialen betrachtet werden.




Schritt 3.1
Umfeldanalyse



Ergebnis
- kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten Faktoren und Vergleichswerte




Monat 1




Teilnehmer
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Um auf wirtschaftliche Veränderungen und Entwicklungen eingehen zu können, ist es von Bedeutung, den Markt zu beobachten und zu analysieren. Dazu gehört es, sowohl Wettbewerber und Technologien als auch Branchenentwicklungen und Marktzahlen im Blick zu behalten. Dies sollte mit genügend Zeit und Aufmerksamkeit geschehen, da mit immer vielfältigeren Geschäftsmodellen eine hohe Komplexität einhergeht und die Analyse der Zusammenhänge daher aufwendig ist. Auch die Wertschöpfungsketten mit allen Akteuren sowie die Einflussfaktoren auf diese sollten betrachtet werden.




Risiken

- Informationsflut



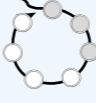
Lösungen

- filtern relevanter Informationen
- strukturiertes Vorgehen und für Dokumentation der Ergebnisse genügend Zeit einplanen




Methoden


- Benchmarks
- Gespräche zwischen Teilen des Projektteams und Experten
- SWOT-Analyse
- PESTEL-Analyse
- Branchenstrukturanalyse
- Benchmarking
- Trendradar
- Trendscouting
- Experteninterviews




Schritt 3.2
Unternehmensanalyse



Ergebnis
- Geschäftsmodell, Infrastrukturüberblick, modellierte Prozesse




Monat 1




Teilnehmer
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Bei einer umfangreichen Unternehmensanalyse werden die verschiedenen Teilaspekte des Unternehmens betrachtet. Sowohl die Modellierung von Schlüsselprozessen und Geschäftsmodellen als auch ein Überblick der Infrastruktur werden dabei geschaffen. Auch vorhandenes Wissen sowie Probleme und Wünsche der Mitarbeitenden werden erhoben. Dieser Überblick schafft eine gemeinsame Diskussionsgrundlage, um Hürden lösungsorientiert anzugehen. Indem die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens analysiert werden, können Kundenanforderungen früh erkannt und auf Veränderungen vorausschauend reagiert werden.




Risiken

- unvollständige Ergebnisse durch fehlende Fachkenntnisse



Lösungen

- Wissensträger aus möglichst vielen Bereichen einladen
- Aufgaben delegieren



Methoden

- Methoden der Geschäftsmodellentwicklung
- Infrastrukturanalyse
- Kundenbefragung
- Produkt-Lebenszyklus-Modell
- Portfolio-, Stakeholder-Analyse

Schritt 4
Potentiale identifizieren

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Ist-Analyse werden nun die konkreten Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet. Die für das jeweilige Unternehmen möglichen Potentiale müssen zunächst identifiziert werden. Auch dabei kann man zwischen einer unternehmensexternen und einer -internen Perspektive unterscheiden.

Schritt 4.1
externe

Ergebnis
- kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten externen Potentiale des Unternehmens

Monat 2

Teilnehmer
- Entscheidungstragende
- Projektteam

Die Perspektive von außen auf das Unternehmen kann dabei helfen, bislang unerkannte Potentiale zu entdecken. Durch Experteninterviews können z.B. Kundenanforderungen erfasst werden. Welche neuen Angebote für Kundenbedarfe können geschaffen bzw. wie können bereits vorhandene Angebote verbessert werden? Gibt es eventuell Möglichkeiten, die die Kunden selbst noch nicht sehen, die das Unternehmen realisieren kann, um eine Nachfrage hervorzurufen? Die Analyse von Wettbewerbern kann ebenfalls Impulse liefern. Auch Kooperationen können dabei helfen, Potentiale zu erforschen. Bestimmte Entwicklungen können durch Subventionen und Fördermittel finanzielle Unterstützung von außen erfahren. Die aktuellen Marktzahlen können desweiteren richtungsweisend dafür sein.

Risiken

- keine ausreichende Informationsbasis
- zu wenig Potentiale identifiziert

Lösungen

- Recherche ausweiten
- Kreativitätsmethoden einsetzen

Methoden

- Recherche
- Experteninterviews
- SWOT-Analyse
- Brainstorming
- Idea Napkin
- Potentialanalyse etc.

3 Leitfaden für Geschäftsmodellprojekte

S – 31

Schritt 4.2
interne

Ergebnis
- kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten internen Potentiale des Unternehmens

Monat 2

Teilnehmer
- Entscheidungstragende
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Die Lösung von im Vorfeld identifizierten Problemfeldern kann sich als eine Basis für Potentialentfaltung erweisen. Eine erfolgreiche Lösungsfindung setzt voraus, dass eine Bedarfsanalyse durchgeführt wurde und Verbundeffekte des Problems und seiner Lösung im Unternehmen erkannt wurden. Um eine dauerhafte Strategie zu entwickeln, sollten Visionen und langfristige Ziele gesetzt und Nachhaltigkeitsaspekte betrachtet werden. Inwieweit können (neue) Technologien als Lösungen dienen?

Risiken

- zu starker Fokus auf ein einziges Entwicklungsfeld
- zu wenig Potentiale identifiziert

Lösungen

- Ideen für jeden Geschäftsbereich generieren
- Kreativitätsmethoden einsetzen

Methoden

- Experteninterviews
- Gespräche mit Mitarbeiter*innen
- SWOT-Analyse
- Persona
- Design Thinking
- Fokusgruppen
- Empathy Map
- Fishbowl
- 635-Methode etc.



Schritt 5
Entwicklung

Die identifizierten Potentiale werden nun hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Eignung begutachtet. Hierzu werden die einzelnen Ideen in das Geschäftsmodell eingeordnet und es wird überprüft, ob der identifizierte Mehrwert für das Unternehmen groß genug ist, um den mit der Umsetzung verbundenen Aufwand zu rechtfertigen. Wichtige Aspekte, die dabei beachtet werden sollten, betreffen die Kundenperspektive, Verbundeffekte auf das gesamte Geschäftsmodell und damit verbundene Risiken. Letztlich müssen die verbleibenden geeigneten Ideen priorisiert werden.



Schritt 5.1
Geschäftsmodell-Innovation



Ergebnis

- Anpassung der Geschäftsmodelle pro Idee
- kommunizierbares Dokument der Chancen, Risiken und Anpassungen der Ideen



Monat 3



Teilnehmer

- Entscheidungstragende
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Die Potentiale, denen positive Marktchancen zugeschrieben wurden, werden nun nähergehend betrachtet. Hierbei werden die einzelnen Ideen weiter konkretisiert und gegebenenfalls angepasst. Unterstützt durch Kreativitätsmethoden wird das bestehende Geschäftsmodell ergänzt. Es sollen alle Elemente in dem Geschäftsmodell festgehalten werden, die mit der Idee in Verbindung stehen. Das betrifft direkte Veränderungen aller Geschäftsbereiche genauso wie Verbundeffekte sowie Chancen und Risiken.



Risiken

- zu wenig Ideen
- Ideen werden zu schnell verworfen
- Entwicklung des Geschäftsmodells und Bewertung von Chancen und Risiken erfolgt nicht getrennt voneinander



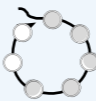
Lösungen

- Kreativitätsmethoden einsetzen
- Gegenmaßnahmen für Risiken und Schwächen festlegen
- „Totschlagargumente“ vermeiden
- strukturiertes Vorgehen




Methoden

- Methoden der Geschäftsmodellentwicklung
- morphologischer Kasten
- SWOT-Analyse
- Rapid Prototyping
- Design Thinking




Schritt 5.2
Validieren




Ergebnis

- kommunizierbares Dokument der Rückmeldungen und Anpassungen der Ideen




Monat 3



Teilnehmer


- Entscheidungstragende
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Für die betrachteten Potentiale muss nun entschieden werden, ob eine Umsetzung für das Unternehmen tragbar und nachhaltig ist und ob die Lösung auch wirklich der beste Weg für ein konkretes Problem ist. Zu diesem Zweck werden externe Rückmeldungen eingeholt, damit die Zukunftsträchtigkeit des Vorhabens validiert werden kann. Dazu werden geeignete externe Ansprechpersonen identifiziert (z.B. Kund*innen, Mitarbeiter*innen, potentielle Neukund*innen, Expert*innne im adressierten Bereich etc.). Diesen Personen wird die Idee vorgestellt und strukturiert Feedback eingeholt. An dieser Stelle sollte auch eine kurze Aufwandsrechnung erfolgen, um unrealistische Vorhaben auszuschließen. Die in diesem Schritt identifizierten Schwächen und Risiken können genutzt werden, um die Idee zu überarbeiten.




Risiken

- Kritik wird ignoriert/ nicht ernst genommen
- Kritik findet ohne Erläuterung statt



Lösungen

- Kritik und Schwächen umfänglich diskutieren



Methoden

- Umfragen
- Interviews
- Friendly User Tests

Schritt 5.3
Priorisierung

Ergebnis

- kommunizierbares Dokument mit Ablauf und Ergebnissen des Auswahlprozesses
- kommunizierbares Dokument der Rückmeldungen und Anpassungen der Ideen

Monat 4

Teilnehmer

- Entscheidungstragende
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Nach dem Zusammentragen der externen und internen Bewertungen und Rückmeldungen findet ein Auswahlprozess statt. In diesem wird bewertet, welche der zuletzt noch verfolgten Ideen Chancen auf einen Markterfolg hat oder eine andere Veränderung mit hohem Nutzen für das Unternehmen mit sich bringt und gleichzeitig umsetzbar erscheint. Stehen mehrere solcher Ideen im Raum, sollten diese einer Priorisierung nach Faktoren wie z.B. Ressourcenverfügbarkeit und -bedarf, Nutzen, Aufwand, Kosten, Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, etc. unterzogen werden. An dieser Stelle sollten unrealistische Ideen verworfen werden. Außerdem sollte festgelegt werden, wie viele der Ideen gleichzeitig umgesetzt werden können.

Risiken

- zu viele Ideen sollen umgesetzt werden
- zu wenig Ideen sind erfolgsversprechend
- Ideen werden verworfen, weil z.B. Ressourcen fehlen
- es werden unausgereifte Ideen verfolgt, weil ausreichend Ressourcen verfügbar sind

Lösungen

- lieber weniger aber erfolgsversprechende Ideen umsetzen
- Vorhaben nacheinander umsetzen
- weitere Ressourcen für die Umsetzung guter Ideen einwerben

Methoden

- Scoringmodell
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Kill/Thrill Session

Schritt 6
Umsetzung

Nachdem die besten Ideen herausgearbeitet und priorisiert wurden, können diese nun weiter konkretisiert werden. Um eine erfolgreiche Umsetzung der Ideen zu gewährleisten, sollte das Vorhaben sorgfältig ausformuliert und geplant werden. Dies betrifft die Formulierung eines Umsetzungsplan und die Einordnung der Ideen in einen übergeordneten Kontext: die Geschäftsmodell-Strategie.

Monat 5

Teilnehmer

- Entscheidungstragende
- Projektteam

Schritt 6.1
Umsetzungsplan

Ergebnis

- Umsetzungsplan mit Meilensteinen, Verantwortlichkeiten, Ablaufplan, Risiken und Gegenmaßnahmen und einer Kosten- und Ressourcenaufstellung

Die Grundlage eines erfolgreichen Geschäftsmodelles bildet ein sorgfältig formulierter Umsetzungsplan mit festgelegten Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dieser sollte alle Bereiche des Geschäftsmodells abdecken und einen Ablaufplan für die einzelnen Projektschritte beinhalten. Bei der Planung der Vorhabensumsetzung gilt es, geeignete Partner zu identifizieren, welche für das Vorhaben benötigt werden, einen Zeitplan mit Puffer zu erstellen und mehrere Iterationen über den Projektverlauf hinweg zuzulassen. Das weitere Vorgehen sollte dabei in Form von Meilensteinen mit geeigneten Abbruchkriterien und Gegenmaßnahmen geplant werden. Die nächsten Schritte sollten direkt aus dem Umsetzungsplan hervorgehen, um einen erfolgreichen Start zu gewährleisten und Verzögerungen zu vermeiden.

Risiken


- Umsetzungsplan zu unspezifisch
- fehlende Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden

Lösungen


- Notwendigkeit des Vorhabens prüfen
- Plan konkretisieren
- Verantwortlichkeiten zuweisen
- Anreizsysteme schaffen

Methoden


- Gantt-Chart
- Lastenheft
- Netzplantechnik
- Kanban
- Scrum
- Risikoanalyse




Schritt 6.2
Geschäftsmodell-Strategie



Ergebnis
- Geschäftsmodell-Strategie




Monat 6




Teilnehmer
- Entscheidungstragende
- Projektteam

Für den Aufbau eines langfristig angelegten Geschäftsmodells gilt es, die Ziele des Vorhabens klar zu definieren. Es muss beachtet werden, dass diese mit den übergeordneten Unternehmenszielen und der Vision des Unternehmens übereinstimmen. Um das sicherzustellen, sollte eine Geschäftsmodell-Strategie entwickelt werden, sofern noch keine existiert. Hierzu können die identifizierten Potentiale erneut untersucht werden. Alle Ideen, deren Ziele mit den Unternehmenszielen übereinstimmen, können so zu einer Geschäftsmodell-Strategie zusammengefasst werden. Durch eine kontinuierliche Evaluation der Strategie soll gewährleistet werden, dass das Unternehmen auch bei sich verändernden Marktbedingungen strategisch optimal ausgerichtet ist. Hierzu können die Erkenntnisse aus der Ist-Zustandserhebung herangezogen werden. So wird das Geschäftsmodell auf organisationaler und technologischer Ebene stets überprüft, um auch bei gravierenden Marktveränderungen am Markt bestehen zu können.




Risiken

- Ziele zu kurzfristig gesetzt
- Kein nachhaltiger Erfolg




Lösungen

- langfristige Ziele verfolgen
- Verbundeffekte aufweisen
- regelmäßige Anpassungen




Methoden

- Methoden der Geschäftsmodell-entwicklung




Schritt 7
Kontinuierliche Anpassung


Um einen nachhaltigen Erfolg des Vorhabens zu gewährleisten, muss eine kontinuierliche Überprüfung von Zwischenständen und Erfolgen der Umsetzung durchgeführt werden. Da Veränderungen des Geschäftsmodells langfristig ausgerichtet sind und diverse interne und externe Faktoren in die Anpassung des Geschäftsmodells einfließen, sollte regelmäßig überprüft werden, ob das Geschäftsmodell und alle aktuell verfolgten Umsetzungsprojekte noch relevant und zielführend für den Unternehmenserfolg sind.




Schritt 7.1
Überprüfung



Ergebnis
- Liste potentieller Team-Mitglieder,
- Termin für das erste Planungstreffen




Monat 6+




Teilnehmer
- Projektteam
- Vertreter bestimmter Geschäftsbereiche

Die im vorherigen Schritt definierte Vision und die damit verbundenen Ziele der einzelnen Projektideen werden durch einen Soll-Ist-Abgleich kontinuierlich auf ihren Fortschritt hin überprüft. Dabei ist es wichtig, auch die definierten Risiken zu überprüfen. Falls diese auftreten, müssen rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet oder neue Maßnahmen abgeleitet werden. Ebenso sollten Abbruchkriterien beachtet werden, bei denen das Projekt frühzeitig beendet wird. Hierzu sollten auch Rückmeldungen aller am Vorhaben beteiligten Teilnehmer*innen eingeholt werden. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell zeichnet sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit aus, sollten die gewünschten Ziele nicht erreicht werden. Bei Bedarf können mögliche Zielabweichungen festgehalten werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können für die nächsten Projekte beachtet werden.




Risiken

- Vorhaben verfehlt Zielstellung
- Abbruchkriterien und Risiken werden nicht beachtet
- mangelnde Akzeptanz



Lösungen

- Qualitätsmanagement einsetzen
- Feedback aller Beteiligten einholen
- flexible und kurzfristige Anpassungen im Vorhaben zulassen
- Transparenz und Kommunikation
- Mitarbeiter in Prozess einbinden



Methoden

- Lessons Learned
- Soll-Ist-Abgleich
- regelmäßige Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Partnern



Praxisbeispiele aus dem Netzwerk



In diesem Kapitel finden Sie nach Branchen aufgeschlüsselte Beispiele für Geschäftsmodellprojekte, die im Mittelstand-Digital-Netzwerk bereits mit Unternehmen durchgeführt wurden. Als Methoden der Geschäftsmodellentwicklung können Sie auf sämtliche Methoden aus dem entsprechenden Kapitel dieses Handbuchs zurückgreifen.

Dienstleistungen



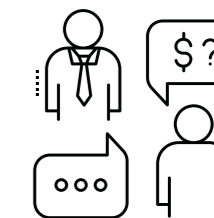
Coaching digital

Betriebsname Denkzeuge GmbH	Branche Dienstleistungen	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Digitale Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Geschäftsbereich Service und Support	GM-Aspekte Kundensegmente
Kurzbeschreibung Das Unternehmen entwickelt digitale Hilfsmittel, die die Work-Life-Balance nutzerzentriert analysieren und strategische Lösungen für individuelle Lebenssituationen anbieten.		Projektdurchführung Schritt 1 Problemanalyse Schritt 2 Brainstorming und Recherche Schritt 3 Diskussion der Lösungen
Herausforderungen Der schnell wachsende Coaching-Markt ist hoch kompetitiv. Das Unternehmen muss sich im Markt beweisen.		
Herangehensweise Es wurde eine Ist-Analyse durch qualitative Interviews und Recherchen zu den Themen Finanzierung, Marketing-Strategie und strategischer Ausrichtung durchgeführt und um Experteninterviews mit externen Dienstleistern hinsichtlich möglicher Lösungen und Markteintrittsbarrieren einer App ergänzt. Das Geschäftsmodell wurde dann insbesondere im Kundensegment und bezüglich des Wertversprechens aktualisiert.		
Methoden Geschäftsmodellentwicklung, Design Thinking		
Zielsetzung Das Ziel ist es, durch spezifische Angebote den B2C-Markt stärker zu fokussieren und eine kostengünstige Option zu hochpreisigen Online-Coaching-Paketen anzubieten.		
Ergebnis Das Ergebnis ist eine Aufschlüsselung der Chancen und Risiken beim Markteintritt der App. So ist es möglich, die Idee bei Partnern, Kunden und Agenturen präziser darzustellen und zu umwerben.		
Erkenntnisse Eine genaue Vorstellung von Markt, Nutzenden und dem Geschäftsmodell sind essentiell.		

Kontaktzentrum
Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

→ <https://digitalzentrum.berlin>

Dienstleistungen



Fachliteratur in der eLibrary 4.0

Betriebsname Espresso Tutorials	Branche Dienstleistungen	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Neue Kunden gewinnen	Geschäftsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	GM-Aspekte Einnahmequellen
Kurzbeschreibung Das Unternehmen vertreibt on- und offline SAP Fachliteratur in Form von Büchern, eBooks und anderen Video- und Online-Lernformaten, wie der eLibrary. Darüber haben die Abonnenten unbegrenzten Zugriff auf die gesamte Fachliteratur.		Projektdurchführung Schritt 1 Aufnahme der Ist-Situation Schritt 2 Konzept für geeignete Aktionen Schritt 3 Empfehlung für die selbstständige Umsetzung
Herausforderungen Der Print- und Buchmarkt ist seit Jahren zunehmend im Abschwung, was zu sinkenden Absätzen in diesem Bereich führt.		
Herangehensweise Bei der Analyse wurden geeignete SEO- und SEM-Maßnahmen identifiziert, die nun umgesetzt werden sollen, um den Vertriebskanal weiter aufzubauen. Zielsetzung ist es, zusätzliche Traffic Leads zu generieren, die im Anschluss durch gezielte Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zu Kunden (Abonnenten) gemacht werden.		
Methoden Geschäftsmodellentwicklung, Design Thinking		
Zielsetzung Espresso Tutorials möchte durch eine Analyse ihres Geschäftsmodells Potentiale identifizieren und unter anderem ihre digitale Sichtbarkeit und Abonnentenzahlen steigern.		
Ergebnis Die Umsetzung der Maßnahmen resultierte in einer besseren Sichtbarkeit durch verbesserte Google Rankings. Außerdem wurde das Geschäftsmodell um Abonnements zur Nutzung der eLibrary ergänzt und der Umsatz mit der einhergehenden angepassten Preisstruktur erhöht.		

Kontaktzentrum
Mittelstand-Digital Zentrum Berlin

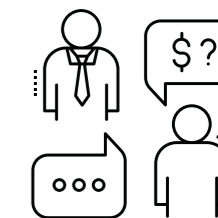
Dienstleistungen



Industrie 4.0 & Rechnungswesen

Betriebsname N+P Informationssysteme GmbH Diamant Software GmbH	Branche Dienstleistungen	Anzahl der Beschäftigten 51 - 200 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Digitale Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Kernaktivitäten
Kurzbeschreibung N+P Informationssysteme GmbH bietet IT-Lösungen und Digitalisierungsstrategien für die Unternehmensplanung und -steuerung. Die Diamant Software GmbH entwickelt Software für Rechnungswesen und Controlling.	Projektdurchführung Schritt 1 Zusammenarbeit neu angehen Schritt 2 Definition neuer Zielgruppe Schritt 3 Zielsetzung abstimmen	
Herausforderungen Die Herausforderung bestand darin, die bestehende Partnerschaft als innovatives Geschäftsmodell neu aufleben zu lassen.		
Herangehensweise Im gemeinsamen Brainstorming wurden die traditionellen und kontinuierlichen Prozesse evaluiert und überdacht. Daraus wurde ein neues Ziel mit neuem Produkt entwickelt, das die bereits bestehende Zielgruppe integriert und eine neue erschließt. In das Modell wurden KI-gestützte Verfahren integriert, die den Unternehmen nun eine nahtlose Erweiterung ihrer Produkte ermöglichen.		
Methoden Zukünftige Pressemeldung, Problem-Ziel-Beschreibung, Voice of the Customer, Fragebogen		
Zielsetzung Die Zielsetzung war es, in der bestehenden Partnerschaft die Zusammenarbeit wiederzubeleben. Zwei bestehende Software-Produkte sollten miteinander verknüpft werden, um so eine neue modulare Lösung anzubieten.		
Ergebnis Durch die angewandten Methoden und Zusammenarbeit hat sich den Unternehmen eine neue Zielgruppe eröffnet.		
Erkenntnisse Ziele definieren führt zu Weiterentwicklung und Ergänzung des einzelnen Geschäftsmodells.		
Kontaktzentrum Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft → https://itwirtschaft.de		

Dienstleistungen



Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells für die Stellenanzeigenplattform der Kieler Nachrichten (Küstenfischer)

Betriebsname Kieler Nachrichten	Branche Dienstleistungen	Anzahl der Beschäftigten 201 - 500 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Kanäle, Kernaktivitäten
Kurzbeschreibung Die Kieler Nachrichten gelten mit rund 230.000 Lesern als eines der einflussreichsten Medienunternehmen in Schleswig-Holstein. Die erste Ausgabe erschien 1946. Der Sitz befindet sich in Kiel.	Projektdurchführung Schritt 1 Identifikation Problemstellung Schritt 2 Entwicklung GM Konzept Schritt 3 Feedback von Fachexpert*innen Schritt 4 Weiterentwicklung GM Konzept Schritt 5 Pitch vor Unternehmen	
Herausforderungen Die Mediennutzung junger Leser verändert sich. Das macht die Schaffung neuer Anreize für Zahlungsbereitschaft, Erweiterung des digitalen Angebots und der Erschließung neuer Geschäftsfelder notwendig.		
Herangehensweise Die Konzeptentwicklung des neuen Geschäftsmodells beinhaltet die Identifikation der Problemstellung und eines möglichen Lösungskonzeptes durch Interviews und Beobachtungen innerhalb des Unternehmens. Nachdem Feedback von Expter*innen eingeholt wurde, konnte eine Lösungsbeschreibung entwickelt werden, die dem Unternehmen in Form eines Pitch vorgestellt wurde.		
Methoden Geschäftsmodellentwicklung		
Zielsetzung Ziel war die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der KN durch Findung alternativer Lösungen zu Printmedien und jüngere Leser und Abonnenten anzuziehen. Damit verbunden ist die Stärkung der Stellenanzeigenplattform der KN - Küstenfischer.		
Ergebnis Es konnte ein Konzept für eine 360° Videoproduktion für stellenausschreibende Unternehmen in Schleswig-Holstein entwickelt werden.		
Erkenntnisse Es besteht Digitalisierungspotential regionaler Printmedien und Stellenanzeigenportale.		
Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Schleswig-Holstein → https://www.digitalzentrum-sh.de		

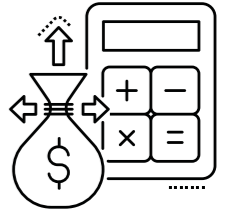
Gastgewerbe und Tourismus



Plattformbasiertes Geschäftsmodell im Bereich Reisemanagement

Betriebsname anonymes Unternehmen	Branche Gastgewerbe und Tourismus	Anzahl der Beschäftigten 11 - 50 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Wertversprechen
Kurzbeschreibung Reiseagentur im Motorsport-Bereich	Projektdurchführung	
Herausforderungen Marktveränderungen aufgrund von pandemiebedingten Herausforderungen und wachsende Online-Buchungsplattformen	Schritt 1 Bestimmung Akteure	
Herangehensweise Mit Blick auf das Standardisierungspotenzial und den zu stiftenden Nutzen wurden die Kernprozesse der Plattformlösung modelliert. Für die spätere Bewertung der Wirtschaftlichkeit erfolgte eine Betrachtung von Erlösmodellen in Bezug auf die unterschiedlichen Akteure.	Schritt 2 Prozessmodellierung	
Methoden Prozessmodellierung, Tarifierungskonzept	Schritt 3 Informationsflussmodellierung	
Zielsetzung Die Idee für eine Plattformlösung als digitaler Service im Bereich Reisemanagement sollte Richtung Business Plan konkretisiert werden.	Schritt 4 Nutzen und Tarifierung	
Ergebnis Modellierte Prozesse und Informationsflüsse sowie definierte Funktionen und Anforderungen zur Gestaltung der Software-Lösung	Schritt 5 Anforderungen IT-Lösung	
Erkenntnisse Die Segmentierung der Zielgruppe und spezifische Nutzendefinition ermöglicht eine Modularisierung der Angebotsstruktur.	Kontaktzentrum Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart	
	→ https://digitales-kompetenz-zentrum-stuttgart.de	

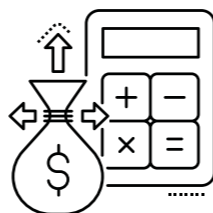
Handel



Intelligente Versorgungsstrategie für ein digitales Geschäftsfeld

Betriebsname PIEL Die Technische Großhandlung GmbH	Branche Handel	Anzahl der Beschäftigten 51 - 200 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln, Digitale Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle, Produktions- und Dienstleistungserbringung	GM-Aspekte Wertversprechen, Kundenbeziehung, Kernaktivitäten
Kurzbeschreibung Piel ist ein inhabergeführtes, mittelständisches Familienunternehmen. Gegründet 1918 ist das Unternehmen als Großhandel mit technischen Bedarfsartikeln ein klassischer Vollsortimenter.	Projektdurchführung	
Herausforderungen Es musste auf Seiten des Kunden zunächst eine Bereinigung der Datengrundlage erfolgen, um die geplante Digitalisierung der Bestandsdaten vornehmen zu können.	Schritt 1 Ist-Analyse & Scouting	
Herangehensweise Entwicklung eines digitalisierten Geschäftsmodells durch die Verschiebung der intralogistischen Schnittstelle innerhalb einer bestehenden Kunden-Lieferanten-Beziehung und der Integration von Aufgaben aus dem bisherigen Tätigkeitsfeld des Kunden (z. B. Bestandsverwaltung) in das Serviceportfolio von Piel	Schritt 2 Entwicklung Versorgungskonzept	
Methoden Prozessketten, Technologiescouting, Bestands/Nutzwertanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse	Schritt 3 Pilotierung und Umsetzung	
Zielsetzung Pilothafte Entwicklung und Umsetzung eines logistischen Versorgungskonzepts zur Erschließung eines neuen Geschäftsfelds für den mittelständischen Technischen Handel	Schritt 4 Konzipierung Roll-Out	
Ergebnis Durch die Digitalisierung des Entnahme- und Wiederbeschaffungsprozesses, Entnahmebuchung per Scan und automatisierter Bedarfsmeldung konnte Piel sein Dienstleistungsportfolio weiterentwickeln.	Schritt 5 Wirtschaftlichkeitsanalyse	
Erkenntnisse Übertragbarkeit der Lösung auf zahlreiche unternehmensübergreifende Prozesse	Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL	
	→ https://mittelstand-digital-ruhr-owl.de	

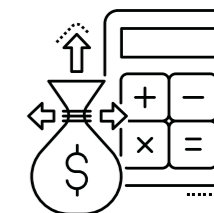
Handel



Neue digitalisierte Geschäftsmodelle für den Lebensmittelhandel

Betriebsname Wein:Sein GmbH	Branche Handel	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Alle Bausteine
Kurzbeschreibung Kerngeschäft der Wein:Sein GmbH mit Sitz in Magdeburg ist der Wein- und Spirituosenhandel. Das Angebot reicht von der Beratung bzw. dem Verkauf hochwertiger Weine und Delikatessen bis hin zur Durchführung gastronomischer Events.	Projektdurchführung	
Herausforderungen Saisonal bedingte Nachfragespitzen sowie die Corona-Pandemie erschwerten die gleichzeitige Bearbeitung von Tagesgeschäft und Geschäftsmodellentwicklung auf Seiten des Unternehmens.	Schritt 1 Analyse Ist-Geschäftsmodell	
Herangehensweise Zu Beginn des Projektes wurde das Ist-Geschäftsmodell des Unternehmens erfasst sowie die Rahmenbedingungen, wie Wettbewerber, Marktentwicklungen und technologische Trends analysiert. Aufbauend darauf wurden Zielkunden definiert und deren Kundenprofile sowie korrespondierende Wertangebote erarbeitet. Ausgewählte, in der weiteren Bearbeitung entstandene Geschäftsmodellansätze wurden quantitativ untersetzt.	Schritt 2 Rahmenbedingungen verstehen	
Methoden Geschäftsmodellentwicklung, Persona-Konzept, Customer Journey, Value Proposition Canvas, Interviews	Schritt 3 Kundenprofile erarbeiten	
Zielsetzung Aufgrund der starken Online-Konkurrenz im B2C-Bereich beabsichtigt das Unternehmen verstärkt Dienstleistungen im Geschäftskundenbereich anzubieten. Ziel des Umsetzungsprojekts war die Entwicklung eines entsprechenden Geschäftsmodells.	Schritt 4 Wertangebote entwickeln	
Ergebnis Im Ergebnis sind unterschiedliche Geschäftsmodellansätze entstanden, die dem Unternehmen ermöglichen, verstärkt Leistungen für Geschäftskunden anzubieten. Entstanden ist u.a. die Local Commerce-Initiative „YourLocal Magdeburg“. Diese wurde insbesondere in den Zeiten des harten Lock-Downs intensiv genutzt.	Schritt 5 Geschäftsmodell konkretisieren	
Erkenntnisse Corona-Krise als Chance zur kurzfristigen Umsetzung	Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg → https://www.vernetzt-wachsen.de	

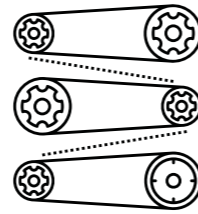
Handel



Geschäftsmodellinnovationen im Bereich e-Commerce - regionaler hybrider Marktplatz

Betriebsname Dorfplatz.eu	Branche Handel	Anzahl der Beschäftigten 11 - 50 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Vertrieb	GM-Aspekte Kanäle
Kurzbeschreibung Mehrere regionale kleine und mittlere Händler und Erzeuger sowie Gastronomiebetriebe können ihre Produkte und Dienstleistungen auf einer neuen digitalen Plattform anbieten. Der entwickelte Dorfplatz fungiert hierbei als Intermediär zwischen potentiellen Kunden und dem regionalen Handel.	Projektdurchführung	
Herausforderungen Vertrieb von regionalen Produkten im Zuge der pandemiebedingten Einschränkungen	Schritt 1 Status Quo Analyse	
Herangehensweise Um die Vorteile des stationären Handels mit denen des Online-Handels zu kombinieren, wurden ausgehend von der Erfassung der Ist-Zustands das Zielbild der Plattform und die Prozesse geschärft. Bei der Gestaltung des Umsetzungskonzeptes wurden künftige Anpassungsbedarfe berücksichtigt.	Schritt 2 Zielbild Vertriebskonzept	
Methoden Minimum Viable Product, 3 Horizonte	Schritt 3 Ideengenerierung	
Zielsetzung Die digitale Handelsplattform soll zu einem regionalen hybriden Marktplatz ausgebaut werden.	Schritt 4 Definition Kanäle und Prozesse	
Ergebnis 3 Horizonte Plan als Umsetzungskonzept sowie Lastenheft zur Anpassung der IT-Lösung	Schritt 5 3 Horizonte Plan	
Erkenntnisse Schnelle Evaluierung des Geschäftsmodells anhand eines einfachen Prototyps MVP	Kontaktzentrum Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart → https://digitales-kompetenz-zentrum-stuttgart.de	

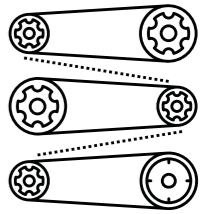
Handwerk und Bauen



Automatisierte Angebotserstellung für Dienstleistungen des Handwerks

Betriebsname Stamos GmbH	Branche Handwerk und Bauen	Anzahl der Beschäftigten 11 - 50 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Digitale Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Geschäftsbereich Produktions- und Dienstleistungserbringung	GM-Aspekte Alle Bausteine
Kurzbeschreibung Die Stamos GmbH mit Sitz in Grevenbroich wurde 1997 von Alexander Stamos gegründet. Ursprünglich als kleiner Meisterbetrieb für Sanitär und Heizung gestartet, beschäftigt sie heute 20 Mitarbeiter und 4 Auszubildende.	Projektdurchführung Schritt 1 Ziele definieren Schritt 2 Business Model Canvas Schritt 3 Berater-Transferleistung Schritt 4 Prozesse festhalten Schritt 5 Businessplan realisieren	
Herausforderungen Um die Planung und das strategische Vorgehen bei der Ausgründung eines digitalen Geschäftsmodells umfassend zu verstehen, kooperierte der Betriebsberater der Handwerkskammer mit dem Digital Zentrum.		
Herangehensweise In einer Beratung wurde zunächst geklärt, warum sich die Firma Stamos eine solche Plattform überhaupt wünscht. Anschließend wurden alle wichtigen Punkte beschrieben und die Prozessschritte festgehalten. Dabei half ein individuell auf den Betrieb angepasster Fragebogen, der auf dem Business Modell Canvas beruht. Auf dieser Grundlage konnte der Businessplan ausgearbeitet und realisiert werden.		
Methoden Geschäftsmodellentwicklung- und analyse, Prozessmodellierung		
Zielsetzung Das Geschäftsmodell des Unternehmens soll durch digitale Prozesse optimiert werden. Über ein Online-Portal sollen Kunden einzelne Leistungen auswählen und ein Angebot erstellen, ohne dass Stamos aktiv an der Erstellung beteiligt ist.		
Ergebnis Im Rahmen des Projektes wurde ein Geschäftsmodell einer Online-Plattform für die automatisierte Erstellung von Angeboten und die Vermarktung von Dienstleistungen an andere Handwerker entwickelt und umgesetzt. Auf dieser Plattform werden alle eigenen Produkte und Dienstleistungen der Firma Stamos angeboten.		
Erkenntnisse Das Online-Dienstleistungsportal konnte durch erfolgreiche Zusammenarbeit von betriebswirtschaftlicher und digitaler Expertise gegründet werden.		
Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk → https://handwerkdigital.de		

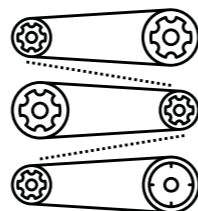
Handwerk und Bauen



Handwerk meets Chatbot

Betriebsname Jan Bondke GmbH	Branche Handwerk und Bauen	Anzahl der Beschäftigten 11 - 50 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Künstliche Intelligenz einsetzen	Geschäftsbereich Service und Support, Produktions- und Dienstleistungserbringung	GM-Aspekte Kundensegmente, Kanäle, Kundenbeziehung
Kurzbeschreibung Der Malerbetrieb Jan Bondke GmbH mit Sitz in Marienheide hat sich auf Innen- und Außenrenovierungen spezialisiert. Neben den traditionellen Leistungen eines Malerbetriebs bietet das Unternehmen zusätzlich das Verlegen und Beschichten von Böden an.	Projektdurchführung Schritt 1 Ist-Analyse des Betriebs Schritt 2 Ideengenerierung Schritt 3 Abstimmung mit Betrieb Schritt 4 Softwarerecherche Schritt 5 Erstellung eines Prototyps	
Herausforderungen Die Auftragsabwicklung mit B2C-Kunden erwies sich in der Vergangenheit oft als unpräzise. Der Geschäftsführer Jan Bondke bearbeitete Kundenanfragen meist nach Feierabend über sein Privathandy.		
Herangehensweise Systematische Ermittlung des Digitalisierungsgrades des Betriebs und Identifizierung möglicher Einsatzbereiche für digitale Technologien zur Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse. Hierbei wurden verschiedene Applikationen des Megatrends der Digitalisierung berücksichtigt.		
Methoden Kunden-Kontakt-Kreis, In-depth Interview mit Geschäftsführer		
Zielsetzung Optimierung der B2C-Kundenkommunikation		
Ergebnis Im Rahmen des Projekts wurde ein Prototyp eines Chatbots spezifisch für die Jan Bondke GmbH entwickelt.		
Erkenntnisse Eine offene Kommunikation mit dem Projektpartner war der Garant für die Lösungsfindung.		
Kontaktzentrum Mittelstand 4.0-Kompetenzentrum Siegen → https://kompetenzzentrum-siegen.digital		

Handwerk und Bauen

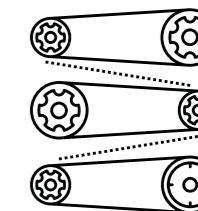


Produkterweiterung und Neukundenschließung im Handwerk

Betriebsname Altonaer Silberwerkstatt	Branche Handwerk und Bauen	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Produktions- und Dienstleistungserbringung	GM-Aspekte Kundensegmente
Kurzbeschreibung Das Hamburger Traditionsunternehmen beschäftigt sich seit 140 Jahren mit Galvanik, Messer- und Silberschmiede.	Projektdurchführung Schritt 1 Auftragsklärung Schritt 2 Kernfrage erarbeiten Schritt 3 Workshop Digitaler Anschub Schritt 4 Priorisierung, erste Schritte Schritt 5 Geschäftsmodell-erweiterung	
Herausforderungen Thema Mitarbeitenden-Einbindung: Wie begeistere ich meine Mitarbeitenden für neue digitale Helfer?		
Herangehensweise Das Format "Digitaler Anschub" ermöglicht allen Mitarbeitenden an neuen, digitalen Ideen mitzuarbeiten. Durch einen Perspektivwechsel, z.B. in neue Kund*innen wird schnell klar, was diese/r Kund*in braucht. Vergleicht man diesen neuen Anspruch mit aktuellen Prozessen im Betrieb, werden neue Ansätze schnell identifiziert. Über den Tellerrand denken erwünscht!		
Methoden Perspektivwechsel, Ideenreichtum, Einfachheit		
Zielsetzung Die Werkstatt mit angeschlossenem Ladengeschäft ist bereits per Chat auch mit Fotos erreichbar und in Social Media wie Instagram aktiv, hat aber vorwiegend ältere Stammkunden. Ihr Anliegen im Vorbereitungsgespräch für den Workshop war: „Ich weiß nicht, wo wir ansetzen sollen – wie erreichen wir andere Zielgruppen?“		
Ergebnis Neues Geschäftsmodell: Aus Silberbesteck werden neue Produkte		
Erkenntnisse Skeptische Mitarbeitende werden zu Treibern		

Kontaktzentrum
Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg
→ <https://kompetenzzentrum-hamburg.digital>

Handwerk und Bauen

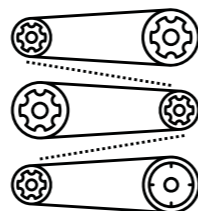


Gewerkeübergreifende Zusammenarbeit - Wertschöpfungsnetzwerke im Handwerk

Betriebsname Schaaf GmbH	Branche Handwerk und Bauen	Anzahl der Beschäftigten 11 - 50 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Wertversprechen
Kurzbeschreibung Mittelständischer Handwerksbetrieb, der sich auf Holzbau- und Dachdeckerarbeiten fokussiert	Projektdurchführung Schritt 1 Analyse des Ist-Prozesses Schritt 2 Partner einbinden Schritt 3 Konzept gestalten Schritt 4 Umsetzung Roadmap	
Herausforderungen Medienbrüche in der Kommunikation bei der Koordination als Generalunternehmer von Bauprojekten		
Herangehensweise Anhand der Effectuation Methode wurde die Herausforderung und die Idee für das Geschäftsmodell identifiziert. Ausgehend vom Ist-Prozess wurde das Konzept ausgearbeitet und die Genossenschaft als geeignete Rechtsform bestimmt.		
Methoden Fähigkeiten-basierter Ansatz, Effectuation-Methoden		
Zielsetzung Erarbeitung eines Konzepts für eine Plattformlösung zur gewerkeübergreifenden Zusammenarbeit auf dem Bau		
Ergebnis Konzept für eine digitale Plattform, die die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit auf einer Baustelle digital abbildet und effizienter gestaltet		
Erkenntnisse Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit birgt insbesondere für KMU Potenzial		

Kontaktzentrum
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart
→ <https://digitales-kompetenzzentrum-stuttgart.de>

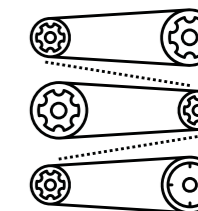
Industrie und Verarbeitendes Gewerbe



Innovationen sind mehr als nur neue Produkte

Betriebsname Oerlikon Neumang	Branche Industrie, Verarbeitendes Gewerbe	Anzahl der Beschäftigten 201 - 500 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Forschung & Entwicklung, Innerbetriebliche Verwaltung, Strategie und Geschäftsmodelle	GM-Aspekte Wertversprechen, Kernaktivitäten, Schlüsselressourcen
Kurzbeschreibung Die Oerlikon Neumag ist einer der führenden Anbieter für Anlagen, spezialisiert auf Spinnmaschinen für Teppichgarne und synthetische Fasern.	Projektdurchführung Schritt 1 Vorgespräch & Planung Schritt 2 Durchführung des Assessments Schritt 3 Auswertung des Assessments Schritt 4 Workshop Schritt 5 Handlungsempfehlungen ableiten	
Herausforderungen Mehrere hierarchische Ebenen und Abteilungen mussten eingebunden werden		
Herangehensweise Nach einem initialen Gespräch wurden von der Oerlikon Neumang horizontal sowie vertikal möglichst unterschiedliche Mitarbeiter*innen eingebunden, um das Assessment zu bearbeiten. Im Anschluss wurde das Assessment ausgewertet, der Report erstellt und ein Workshoptermin angesetzt. Im Workshop wurden dann die Ergebnisse diskutiert und Auffälligkeiten analysiert, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.		
Methoden innovate! New - Innovationsfähigkeit Assessment, Workshop		
Zielsetzung Ermittlung des Ist-Zustandes der Innovationsfähigkeit durch das innovate! New Assessment		
Ergebnis Aufbauend auf dem 84-Seitigen Assessmentreport wurden die Ergebnisse im Workshop vorgestellt und diskutiert sowie Stärken und Potentiale identifiziert und sinnvolle Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet. Optimierung der Innovationsvision und -strategie. Welchen Beitrag soll Innovation zur Unternehmensstrategie leisten und was wollen wir mit Innovation erreichen?		
Erkenntnisse Die Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit wird verstärkt angestrebt. Es ist sinnvoll, Vertrieb und Service in die Entwicklungsprozesse einzubinden.		
Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Schleswig-Holstein → https://www.digitalzentrum-sh.de		

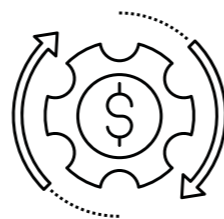
Industrie und Verarbeitendes Gewerbe



Social Brew - Traditionelle Braukunst digital kommuniziert

Betriebsname Bach's Braumanufaktur	Branche Industrie, Verarbeitendes Gewerbe	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Neue Kunden gewinnen	Geschäftsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	GM-Aspekte Kundensegmente
Kurzbeschreibung Mit seiner Leidenschaft zur Braukunst hat der junge Unternehmer Julian Bach seine eigene Craft-Bier Marke kreiert. Die 2009 gegründete Braumanufaktur Bach verbindet die handwerkliche Kultur des Brauprozesses mit dem Zeitgeist der Craft-Beer Szene.	Projektdurchführung Schritt 1 Analyse des bisherigen Marketings Schritt 2 Erfassung der Unternehmensphilosophie Schritt 3 Konkretisierung der Zielvorstellung Schritt 4 Ableitung von Handlungsempfehlungen	
Herausforderungen Konkretisierung der Zielvorstellungen und Wünsche des Unternehmens zur Etablierung als regionaler Craft-Beer Produzent sowie die Typisierung der Zielgruppe.		
Herangehensweise Die Herausforderungen wurden konkretisiert und Kommunikationsziele, Typisierung der Zielgruppe, geeignete Online-Instrumente sowie der Kommunikationsnutzen abgestimmt. Zum Abgleich mit erfolgreichen Marktteilnehmenden wurden Marktrecherchen führender Craft-Beer Marken im Social Web mit einbezogen. Darauf aufbauend wurden „Storylines“ definiert, an denen sich die digitale Kundenkommunikation zukünftig ausrichtet.		
Methoden Workshops mit Einsatz des Canvas-Modells		
Zielsetzung Mit der Anschaffung einer eigenen Abfüllanlage bringt Bach's 2018 ihr Craft-Beer erstmalig in die Flasche. Ziel ist die Erschließung neuer Vertriebs- und Kund*innensegmente (B2B; B2C). Dies soll mit einer digitalen Content-Strategie erreicht werden.		
Ergebnis Handlungsempfehlungen zum Aufbau eines individuellen Online-Marketingkonzeptes sowie einer regelmäßigen Erfolgskontrolle, um zukünftig die Anpassung und die Weiterentwicklung der digitalen Kund*innenansprache optimal zu planen.		
Erkenntnisse Das Canvas Modell lieferte wichtige Ansatzpunkte zur Lösung.		
Kontaktzentrum Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Saarbrücken → https://kompetenzzentrum-saarbruecken.digital		

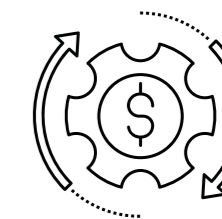
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei



Landwirtschaft 4.0 – Eine App für den Weinbau?

Betriebsname Bälsmann-Depke GbR	Branche Land- & Forstwirtschaft, Fischerei	Anzahl der Beschäftigten 1 - 10 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Digitale Produkte und Dienstleistungen entwickeln	Geschäftsbereich Vertrieb	GM-Aspekte Kanäle
Kurzbeschreibung Die Landwirte der Bälsmann-Depke GbR bauen in der Region Hannover Wein an. Auf aktuell 15.000 Quadratmetern wachsen insgesamt 4500 Weinreben.	Projektdurchführung Schritt 1 Interviews Schritt 2 Marktanalyse Schritt 3 Zielkundenanalyse Schritt 4 Geschäftsmodellinnovation	
Herausforderungen Die Bälsmann-Depke GbR hat im Mai 2020 erfolgreich mit der Weinneuanpflanzung begonnen. Darauf aufbauend müssen die beiden Weinbauern nun ein neues Geschäftsmodellkonzept für ihre Region erarbeiten.		
Herangehensweise Zuerst wurde die Ausgangssituation im Unternehmen in Interviews erhoben und die Erwartungen, Ziele und ein Zeitplan definiert. Es folgte eine umfassende Marktanalyse geeigneter Software-Produkte. Durch Personas konnten die Zielgruppenbedürfnisse identifiziert werden. Darauf aufbauend konnten Ideen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells abgeleitet werden.		
Methoden Geschäftsmodellentwicklung, Persona		
Zielsetzung Sie kalkulieren mit einem Ertrag von etwa 12.000 bis 14.000 Flaschen pro Jahr, die zum Teil über das Internet vertrieben werden sollen.		
Ergebnis Die Analyse ergab, dass Wein-App-Unternehmen aufgrund des "Winner takes it all"-Prinzips selten im Markt bestehen. Das Unternehmen wird sich an die bestehenden marktführenden europäischen Apps anschließen.		
Erkenntnisse Kooperationen und Partnerschaften sind oft erfolgsversprechender als eigene Lösungen.		
Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Berlin → https://digitalzentrum.berlin		

Land- und Forstwirtschaft, Fischerei



Prädiktives Instandhaltungsmanagement im Landmaschinenhandel

Betriebsname Eggers Landmaschinen GmbH & Co. KG	Branche Handel	Anzahl der Beschäftigten 51 - 200 Mitarbeiter*innen
Themenfeld Innovative Geschäftsmodelle entwickeln	Geschäftsbereich Service und Support	GM-Aspekte Wertversprechen
Kurzbeschreibung Eggers Landmaschinen mit einem klassischen Portfolio eines Landmaschinenhändlers aus Maschinenverkauf, Werkstattbetrieb und Ersatzteilhandel, befindet sich in einem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld.	Projektdurchführung Schritt 1 Konzept GM-Erweiterung Schritt 2 Technisches Konzept Schritt 3 Pilotierung & Rollout-Plan	
Herausforderungen Technische Voraussetzungen mussten geschaffen und umgesetzt werden.		
Herangehensweise Analyse der IST-Situation und der allgemeinen Marktsituation der aktuellen Servicedienstleistungen, um fachliches Konzept zur GM-Erweiterung zu erstellen. Entwicklung des technischen Konzepts für die Umsetzung, insbesondere hinsichtlich der Datenquellen (z. B. Sensoren) und -bereitstellung (z. B. Datenübertragung und -banken). Implementierung der Konzepte für den Mietmaschinenpark der Firma.		
Methoden Business Model Canvas, Value Proposition Canvas		
Zielsetzung Entwicklung und Umsetzung eines push-gesteuerten Wartungs- und Reparaturmanagements		
Ergebnis Steigerung der Kundenbindung und -zufriedenheit im After-Sales-Bereich		
Erkenntnisse Hohe Relevanz des Themas, was durch herstellereitiges Interesse unterstrichen wurde.		
Kontaktzentrum Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL → https://mittelstand-digital-ruhr-owl.de		

Glossar

- 01 6-3-5-Methode** Die 6-3-5-Methode ist eine Brainwriting-Kreativitätstechnik, bei der 6 Teilnehmende je 3 Ideen notieren und diese insgesamt 5 Mal an die anderen Teilnehmenden weiterreichen. Dadurch findet gleichermaßen ein Austausch von Ideen und eine Weiterentwicklung einzelner Ideen statt.
-
- 02 Blue-Ocean-Strategie** Der Kerngedanke der Blue-Ocean-Strategie ist, durch Erschließen neuer Märkte konkurrenzlos neue Kund*innen mit den eigenen Angeboten versorgen zu können.
-
- 03 Brainstorming** Beim Brainstorming soll mit einer Gruppe von Teilnehmenden unter Anleitung und Zuhilfenahme von passenden Anschauungsmaterialien ein bestimmtes Problem gelöst werden.
-
- 04 Brainwriting** Das Brainwriting ist eine Kreativitätstechnik, bei der zuerst Ideen entwickelt und diese in einer zweiten Phase bewertet werden.
-
- 05 Business Model Canvas** Der Business Model Canvas ist ein Tool zur Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen. In festgeschriebenen Kategorien werden dabei wichtige Aspekte des Geschäftsmodells eingetragen.
-
- 06 Business Model Pattern** Business Model Pattern oder „Geschäftsmodellmuster“ sind Teilstrukturen oder Muster, die kombiniert Geschäftsmodelle ergeben.
-
- 07 CRISP-DM** Das Crisp-DM ist ein Phasen-Prozessmodell, das als Grundlage zur Entwicklung datengetriebener Geschäftsmodelle dienen kann.

- 08 Datengetriebene Geschäftsmodelle** Bei einem datengetriebenen Geschäftsmodell findet die Wertschöpfung mittels Daten statt. Dies kann auf unterschiedliche Arten erfolgen, z.B. indem Daten genutzt werden, um ein Angebot für Kund*innen zu schaffen, oder auch im Bereich der Datenlieferung.
-
- 09 Design Thinking** Design Thinking ist ein Oberbegriff für verschiedene Methoden der Ideenentwicklung. Im Mittelpunkt stehen dabei immer Team, Raum und Prozess.
-
- 10 Digitale Geschäftsmodelle** Unter einem digitalen Geschäftsmodell versteht man ein Geschäftsmodell, das digitale Technologien fokussiert.
-
- 11 Disruptives Geschäftsmodell** Ein disruptives Geschäftsmodell ist ein innovativer Ansatz, der durch seine Neuartigkeit bisherige Geschäftsmodelle verdrängen kann.
-
- 12 Effectuation-Methode** Es handelt sich um eine Methode der Entscheidungsfindung, die in Situationen mit hoher Ungewissheit und unzureichender Informationsgrundlage eingesetzt wird.
-
- 13 Elevator Pitch** Der Elevator Pitch ist eine Methode, bei der eine Person durch eine kurze Zusammenfassung mit Fokus auf die positiven Aspekte von einer Idee überzeugt werden soll.
-
- 14 Empathy Map** Die Empathy Map ist ein Werkzeug des Design Thinking. Dabei wird versucht, die Gefühle, Gedanken und Handlungen von Modellkund*innen zusammenzufassen, um eine bessere Vorstellung von diesen zu bekommen.
-
- 15 Fishbowl** Bei der Fishbowl-Methode handelt es sich um eine Methode der Diskussionsführung, bei der zuhörende Teilnehmende im Kreis um die Plätze der Diskussions teilnehmenden herumsitzen.
-
- 16 Friendly User Test** Bei einem Friendly User Test wird ein Produkt von einer ausgewählten Gruppe von Teilnehmenden unter Realbedingungen getestet, bevor es für alle erhältlich ist.

17 Gantt-Diagramm	Das Gantt-Diagramm ist ein Instrument des Projektmanagements, das die zeitliche Abfolge von Aktivitäten als Balken auf einer Zeitachse darstellt.
18 Geschäftsmodell	Unter einem Geschäftsmodell versteht man das Konzept unternehmerischen Handelns, das beschreibt, wie ein Unternehmen Wert generiert.
19 Geschäftsmodellinnovation	Bei der Geschäftsmodellinnovation wird das traditionelle Geschäftsmodell eines Unternehmens aktiv verändert, sodass der Nutzen sowohl für die Kund*innen als auch für die Eigentümer*innen wächst.
20 Idea Napkin	Idea Napkin ist eine Methode, die eine Idee kurz gefasst nach bestimmten Kriterien konkretisiert; es sollen ein Titel, ein Elevator Pitch, die Zielgruppe, das Problem, die Lösung und die Vorteile skizziert werden.
21 Informations- und Kommunikationstechnologie	Zur Informations- und Kommunikationstechnologie zählen jegliche Kommunikationsanwendungen wie Smartphones, Hardware und Software für Computer und Netzwerke und auch die verschiedenen Dienstleistungen, die damit verbunden sind.
22 innovate!new	Hier wird die aktuelle Innovationsfähigkeit über eine Online-Befragung gemessen und befähigt Mitarbeitende zur Umsetzung von Innovationen.
23 Kanban	Bei Kanban handelt es sich um eine Methode in der Softwareentwicklung, die durch Begrenzen paralleler Arbeiten Probleme im Entwicklungsprozess schnell sichtbar machen soll.
24 KI-Business-Model-Canvas	Der KI-Business-Model-Canvas ist ein erweiterter Business Model Canvas, der neben den klassischen Aspekten auch neue betrachtet, die zur Anwendung von KI-Geschäftsmodellen benötigt werden.

25 Kreativitätstechnik	Kreativitätstechniken dienen dazu, Kreativität zu generieren, zu fördern und zu lenken.
26 Lastenheft	Im Lastenheft stehen die Anforderungen des Auftraggebers an den im Rahmen eines Projekts zu erbringenden Leistungsumfang.
27 Lessons Learned	Lessons Learned stellen ein Werkzeug des Projektmanagements dar, bei dem aus der Aufzeichnung von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken eines Projekts für zukünftige Vorhaben gelernt werden kann.
28 Magisches Dreieck	Das Magische Dreieck ist eine Methode zur Visualisierung und Strukturierung von Geschäftsmodellen, das die vier Dimensionen „Wer“, „Was“, „Wie“ und „Wert“ aufzeigt.
29 Netzplantechnik	Die Netzplantechnik ist eine Methode zur Analyse, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen und Abläufen, die neben strukturellen Merkmalen wie Aufgaben auch die zeitliche Ebene darstellt.
30 Nightmare Competition	Dieses Gedankenexperiment stellt ein fiktives Konkurrenzunternehmen dar, mit dem sich ein Unternehmen beschäftigt, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und dadurch im Wettbewerb die Oberhand zu haben.
31 Persona	Personas sind detaillierte Beschreibungen eines fiktiven Kunden bzw. einer fiktiven Kundin, der oder die stellvertretend für den größten Teil der späteren realen Kund*innen stehen kann.
32 PESTEL-Analyse	Die PESTEL-Analyse ist eine Analyse der externen Einflussfaktoren auf ein Unternehmen (politisch, wirtschaftlich, sozio-kulturell, technologisch, ökologisch-geografisch und rechtlich).
33 Rapid Prototyping	Unter Rapid Prototyping versteht man die schnelle Herstellung von Musterbauteilen auf Basis von Konstruktionsdaten.

-
- 34 Scoring-Modell / Nutzwertanalyse** Die Nutzwertanalyse ist ein Werkzeug zur Entscheidungsfindung auf Basis von qualitativen und quantitativen Nutzwerten.
-
- 35 SMART** Die SMART-Methode dient der besseren Zielformulierung und -erreichung, indem sie festlegt, dass Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein sollen.
-
- 36 Stakeholder** Ein Stakeholder ist eine Person einer Anspruchsgruppe, die ein berechtigtes und begründetes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projekts hat.
-
- 37 SWOT-Analyse** Bei einer SWOT-Analyse werden Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Unternehmens betrachtet und bewertet.
-
- 38 Trendscouting** Trendscouting gehört zur Marktforschung und bezeichnet das gezielte Suchen nach aktuellen Trends in einem relevanten Bereich.
-
- 39 Value Proposition Canvas** Der Value Proposition Canvas ist verknüpft mit dem Business Model Canvas und betrachtet die Dimensionen „Wertangebot“ und „Kundensegmente“ genauer.
-

Dank

*Wir bedanken uns bei allen Autor*innen der Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren und Mittelstand-Digital Zentren aus der Arbeitsgruppe Geschäftsmodelle von Mittelstand-Digital, die bei der inhaltlichen Gestaltung dieses Handbuchs mitgewirkt haben:*

Marie-Christin Papen	Begleitforschung Mittelstand-Digital
Alexander Seelig	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Bremen
Florian Borgwardt	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Bremen
Johann Faltermeier	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Handel
Torsten Gollhardt	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Lingen
Robert Kummer	Mittelstand-Digital Zentrum Magdeburg
Björn Maurer	Mittelstand-Digital Zentrum Saarbrücken
Tobias Greff	Mittelstand-Digital Zentrum Saarbrücken
Alexandra Keller	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart
Jan Herrmann	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Stuttgart
Slim Krückemeier	Mittelstand-Digital Zentrum Darmstadt
Marie Landsberg	Mittelstand-Digital Zentrum Berlin
Andreas Friedmann	Mittelstand-Digital Zentrum Darmstadt
Christine Mish	Mittelstand-Digital Zentrum Hamburg
Christoph Krause	Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk
Moritz Brandauer	Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern
Sabine Klein	Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern
Sarah Rübel	Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern
Matthias Parlings	Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL
Nazanin Budeus	Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL
Simon Lechtenberg	Mittelstand-Digital Zentrum Ruhr-OWL



Checkliste

ID	Schritte	Teilnehmer	Methoden	Ergebnis
1	Projekt-Team			<ul style="list-style-type: none"> • Liste potentieller Team-Mitglieder • Termin für das erste Planungstreffen
2	Projektplan			
2.1	Ziele			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares Dokument mit konkreten Zielen und Erwartungen
2.2	Vorgehen			<ul style="list-style-type: none"> • Projektplan
3	Ist-Zustand erheben			
3.1	Umfeldanalyse			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten Faktoren und Vergleichswerte
3.2	Unternehmensanalyse			<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell, Infrastrukturüberblick, modellierte Prozesse
4	Potentiale identifizieren			
4.1	externe			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten externen Potentiale des Unternehmens
4.2	interne			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares konsolidiertes Dokument aller identifizierten internen Potentiale des Unternehmens
5	Entwicklung			
5.1	Geschäftsmodell-Innovation			<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Geschäftsmodelle pro Idee • kommunizierbares Dokument der Chancen, Risiken und Anpassungen der Ideen

5.2	Validieren			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares Dokument der Rückmeldungen und Anpassungen der Ideen
5.3	Priorisierung			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares Dokument mit Ablauf und Ergebnissen des Auswahlprozesses • kommunizierbares Dokument der Rückmeldungen und Anpassungen der Ideen
6	Umsetzung			
6.1	Umsetzungsplan			<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsplan mit Meilensteinen, Verantwortlichkeiten, Ablaufplan, Risiken und Gegenmaßnahmen und einer Kosten- und Ressourcenaufstellung
6.2	Geschäftsmodell-Strategie			<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell-Strategie
7	Kontinuierliche Anpassung			
7.1	Überprüfung			<ul style="list-style-type: none"> • kommunizierbares Dokument der Zielerfüllung mit Risiko- und Erfolgsfaktoren, Gegenmaßnahmen und möglichen Erkenntnissen
7.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess			<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung von Gegenmaßnahmen und Anpassung des Projektverlaufs, regelmäßige Update-Workshops

Arbeitsgruppe Geschäftsmodelle

Die Arbeitsgruppe (AG) Geschäftsmodelle von Mittelstand-Digital tauscht sich zu Ergebnissen und Herausforderungen im Themenkomplex Geschäftsmodelle zentrumsübergreifend in regelmäßigen Expertenrunden aus. Unternehmen können so direkt von unserem Erfahrungsaustausch profitieren. Geschäftsmodelle haben eine signifikante Bedeutung für und direkte Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit von Digitalisierungsinitiativen in Unternehmen. Durch die Arbeit in der AG Geschäftsmodelle werden Unternehmen dazu befähigt, neue Potenziale und Chancen zu erkennen und im konkreten Vorhaben umzusetzen.

Mittelstand-Digital

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren, der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft und Digital Jetzt umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung und stellt finanzielle Zuschüsse bereit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.