

**Masterarbeit**

# **SYSTEMATISCHE GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG FÜR STARTUPS**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**DI Verena Vukovich**

2010318020

betreut und begutachtet von

Lisa Grobelscheg, MSc

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, 15. April 2022

.....  
Unterschrift

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vukobrić', is written above a horizontal dotted line.

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Meiner Familie, allen voran meiner Mutter möchte ich für die moralische Unterstützung und den unermüdlichen Feedbackschleifen danken. Ein besonderer Dank gilt auch meiner Betreuerin Frau Grobelscheg, die mich perfekt durch die Hürden des Schreibprozesses geführt und immer mit einem offenen Ohr zur Verfügung gestanden hat. Ein weiteres Dankeschön geht an meine Studienkolleg\*innen, die mir immer wieder Mut gemacht haben und mir als Sparringpartner\*innen in schwierigen Situationen geholfen haben, besonders hervorheben möchte ich Frau Reiche, ohne die diese Arbeit wohl keinen Abschluss gefunden hätte.

Als letztes geht mein Dank an die vier Startups, in Vertretung durch Julia Schadinger, Lukas Watzinger, Christina Niederl, Johannes Meindl und Maria Theuermann ohne die eine Validierung und Optimierung des Theoriemodells nicht möglich gewesen wäre.

## **KURZFASSUNG**

Die Adaption des eigenen Geschäftsmodells ist für alle Unternehmen aufgrund der sich schnell ändernden Umgebungsbedingungen und Marktgegebenheiten von hoher Bedeutung. Doch speziell für Startups ist die laufende und systematische Entwicklung des Geschäftsmodells sehr wichtig, da es oftmals noch keine jahrelange Erfahrung am Markt, einen großen Kund\*innenstock oder viele Kooperationspartnerschaften gibt. Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells soll dabei nicht dem Zufall und ungeplant auftretenden Ideen überlassen sein, sondern systematisch und in Kombination mit einer strategischen Betrachtungsweise passieren.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich daher mit dem Thema der systematischen Geschäftsmodellentwicklung für Startups, in dem einerseits vorhandene Modelle zur Geschäftsmodellentwicklung untersucht wurden und andererseits Methoden aus dem Innovationsbereich auf ihre Kompatibilität im Einsatz mit Startups bewertet wurden. Als Modell, welches am häufigsten im Startup Bereich eingesetzt wird, hat sich das Business Model Canvas von Osterwalder herausgestellt. Die neun Felder beschreiben die wesentlichen Einflussfaktoren zur Leistungsgenerierung. Bei der Anwendung des BMC werden jedoch lediglich Methoden zu den einzelnen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung empfohlen, es gibt keinen Hinweis darauf, welche Methoden sich besonders zur Anwendung in den einzelnen Feldern eignen. Deshalb wurde eine Auswahl an Methoden einer Nutzwertanalyse unterzogen und bewertet.

Daraus ist ein theoretisches Modell entstanden, welche jeweils drei ausgewählte Methoden den neun Feldern des Business Model Canvas zuordnet, um so auf innovative Ansätze im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung zu kommen. Dieses theoretische Modell wurde im praktischen Teil in Workshops mit vier Startups validiert und die Erkenntnisse daraus eingearbeitet. Entstanden ist eine Methodenmatrix in Kombination mit den Feldern des Business Model Canvas und Prämissen zur Nutzung dieser, um den optimalen Output bei der Geschäftsmodellentwicklung zu erreichen.

## **ABSTRACT**

The adaptation of their own business model is of great importance for all companies due to the rapidly changing environmental and market conditions. However, the ongoing and systematic development of the business model is especially for startups very important, since there is often a lack of experience in the market, no customer base or not many cooperation partnerships. The further development of the business model should not be based on luck or unplanned ideas but should take place systematically and in combination with a strategic approach.

This master's thesis therefore deals with the topic of systematic business model development for startups, in which on the one hand existing models for business model presentation were examined and on the other hand methods from the innovation area were evaluated for their compatibility with startups. The Business Model Canvas from Osterwalder has emerged as the model most commonly used in the startup ecosystem. The nine fields describe the main factors influencing value generation.



When using the BMC, however, only methods for the individual phases of business model development are recommended; there is no indication of which methods are particularly suitable for being used in the individual nine fields. Therefore, a selection of methods was subjected to a utility analysis and evaluated.

This resulted in a theoretical model that assigns three selected methods to each of the nine fields of the Business Model Canvas to come up with innovative approaches during business model development. This theoretical model was validated in the practical part in workshops with four startups and the findings from it were incorporated. A method matrix was created in combination with the fields of the business model canvas and premises for using them, in order to achieve the optimal output in business model development.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation .....	1
2	Begriffsdefinition und Erläuterung .....	3
2.1	Innovation .....	3
2.2	Innovationsmanagement .....	4
2.3	Systematische Innovation.....	4
2.4	Geschäftsmodell .....	5
3	Startups und deren Bedürfnisse.....	7
4	Geschäftsmodelle – Darstellung und Entwicklung.....	10
4.1	Ansätze zur Darstellung von Geschäftsmodellen.....	10
4.1.1	Business Model Canvas (BMC).....	10
4.1.2	St. Galler Business Modell.....	14
4.1.3	Das magische Dreieck.....	17
4.1.4	Weitere mögliche Darstellungsformen.....	18
4.2	Geschäftsmodellentwicklung .....	19
4.2.1	Geschäftsmodellentwicklung mit dem Business Model Canvas .....	19
4.2.2	Geschäftsmodellentwicklung mit dem St. Galler Business Modell.....	20
4.2.3	Geschäftsmodellentwicklung mit dem magischen Dreieck .....	21
4.3	Innovationsmethoden .....	24
5	Ableitung des Vorgehensmodells.....	27
5.1	Auswahl Geschäftsmodell-Darstellung.....	28
5.2	Auswahl Innovationsmethoden.....	29
5.3	Nutzwertanalyse .....	45
5.4	Methoden je BMC-Kategorie .....	49
5.5	Ergebnis.....	54
6	Auswahl und Workshopgestaltung.....	56
6.1	Auswahl der Startups.....	56
6.2	Workshopgestaltung .....	62
7	Durchführung der Workshops .....	64
7.1	Workshop 1 – Reeloq Electric .....	64
7.2	Workshop 2 – Hofschneider Dirndl.....	71
7.3	Workshop 3 – Startup 3.....	77
7.4	Workshop 4 – Best-Match .....	84
8	Ergebnisse und Ausblick.....	91
8.1	Ergebnis Methodenanwendung.....	93
8.2	Ergebnis Vorgehensmodell.....	95
8.3	Fazit und Ausblick.....	96
	Literaturverzeichnis .....	97
	Abbildungsverzeichnis.....	100

Tabellenverzeichnis .....	102
Abkürzungsverzeichnis.....	103
Anhang 1: Startup-Befragung zur Verwendung verschiedener Geschäftsmodellansätze und Methoden	104
Anhang 2: Übersicht Toolauswahl.....	106
Anhang 3: Methodenkarten .....	114
Anhang 4: Workshopergebnisse .....	134

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation

Zur Beschreibung eines Geschäftsmodelles gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Darstellungsformen. Diese reichen von der klassischen Beschreibung mittels Businessplan bis hin zur kompakten Darstellung wie beispielsweise das magische Dreieck der Universität St. Gallen oder dem Businessmodel-Canvas von Osterwalder.<sup>1</sup> Unternehmen aller Größen können auf eine Vielzahl an Best Practice Ergebnisse zurückgreifen und können diese selbst, oder mit externer Unterstützung im Unternehmen definieren und etablieren, um ihre Geschäftstätigkeiten und die betroffenen Bereiche zu beschreiben.

Besonders für neu gegründete Unternehmen ist die Darstellung eines Geschäftsmodells essenziell, um ein gemeinsames Verständnis für die relevanten Tätigkeiten, Ressourcen und Beziehungen zu schaffen. Aufgrund der rasanten Know-How Entwicklung in verschiedensten Bereichen, kürzeren Produktlebenszyklen und ständig wechselnden Kund\*innenbedürfnissen ist eine reine Darstellung des Geschäftsmodells jedoch nicht mehr ausreichend. Davon sind vor allem junge Unternehmen und Startups betroffen, da es oftmals noch keine etablierten Produkte oder Dienstleistungen im Portfolio gibt, welche Veränderungen ausgleichen können. Bestehende Strukturen und Abläufe müssen laufend mit der Realität gegengeprüft und möglichst schnell adaptiert werden. Geschäftsmodellinnovationen können dabei einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit haben.<sup>2</sup>

Viele Unternehmen, vor allem auch Startups, adaptieren ihr Geschäftsmodell eher zufällig, im Zuge des Reagierens auf äußere Einflüsse. Das systematische Innovieren des eigenen Geschäftsmodells erfordert jedoch mehr als schnelle Adaptionfähigkeit. Der Einsatz von zusätzlichen Methoden, oft mit kreativem Charakter, kann helfen, neue Ideen hervorzubringen und diese im Unternehmen zu etablieren und das Geschäftsmodell somit weiterzuentwickeln und auch zu innovieren.

Laut einer Studie von Horvath & Partners zur Untersuchung des Innovationspotenzials von Unternehmen sind sich 87% der Führungskräfte einig, dass es neue, kreative Ideen braucht, um überlebensfähig zu sein.<sup>3</sup> 91% der befragten Führungskräfte haben jedoch andererseits das Gefühl, dass die Mitarbeiter keine Erfahrungen mit Innovations- und Kreativitätstechniken besitzen.<sup>4</sup> Eine vorab durchgeführte Kurzstudie mit zehn Startups kommt zu dem Ergebnis, dass 6 von 10 klassisches Brainstorming verwenden, andere Methoden, wie beispielsweise die SWOT-Analyse, jedoch nur sehr selten eingesetzt werden. Das kann den innovativen Output im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung hindern.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmeisser et al (2016), S. 18 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 8 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Schimank et al (2011), S. 31 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Gawlak (2014), S. 50 ff.

Der gezielte Einsatz von weiteren, optimal kombinierten Methoden zur systematischen Geschäftsmodellentwicklung kann schnell innovative Ideen zur Weiterentwicklung hervorbringen, die den Erfolg am Markt weiterhin sichern oder sogar ausbauen können.

Um den Untersuchungsrahmen für die Durchführung der Arbeit einzuschränken wird der Betrachtungshorizont für Geschäftsmodellentwicklung auf Startups beschränkt. Für diese soll eine Form der Geschäftsmodell Darstellung definiert und in weiterer Folge mit Methoden kombiniert werden, um die Geschäftsmodellentwicklung durch systematisches Vorgehen innovativer zu gestalten.

Dazu werden im Kapitel 2 Begriffe rund um Startups und Geschäftsmodelle erläutert und im Kapitel 3 der Fokus auf die Bedürfnisse von Startups gelegt. Darauf folgend werden in Kapitel 4 verschiedene Darstellungsformen und Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung dargestellt und Methoden zur Unterstützung der systematischen Innovation vorgestellt. Diese werden in den Kontext mit dem Startup-Umfeld gesetzt, um so, beschrieben in Kapitel 5, ein theoretisches Modell ableiten zu können, welches im empirischen Teil validiert wird.

## 2 BEGRIFFSDEFINITION UND ERLÄUTERUNG

### 2.1 Innovation

Der Begriff Innovation wird in vielen Veröffentlichungen unterschiedlich interpretiert und verwendet. Grundlegende Kriterien für eine Innovation sind jedoch laut Vahs/Brem folgende:<sup>5</sup>

- Neuartigkeit, Neuheit oder Unterschiedlichkeit
- Zielbezug
- Verwertungsrichtung
- Prozessaspekt.

Trotzdem ist es in der Fachwelt nicht möglich, eine Definition festzulegen, da eine Neuerung sowohl subjektiv (bsp. Individuum) als auch objektiv (ohne vorherige Anwendung) sein kann. Im Gegensatz zur Invention umfasst die Innovation auch alle Phasen von der Ideengenerierung bis hin zur Umsetzung.

Innovationen lassen sich weiterhin, je nach Stärke des Eingreifens, unterteilen. Dabei wird unterschieden, ob ein vorhandenes Produkt verbessert oder gänzlich durch ein Neues ersetzt wird. Es werden hier drei Unterteilungen vorgenommen:

- inkrementelle Innovation
- radikale Innovation und
- disruptive Innovation.

Im Zuge der inkrementellen Innovation werden oft bestehende Produkte verbessert, teilweise neu vermarktet und/oder optisch adaptiert. Die inkrementelle Innovation weist ein geringes unternehmerisches Risiko auf, es besteht jedoch die Gefahr, die Marktentwicklung dabei zu übersehen.

Bei einer radikalen Innovation wird die bereits bestehende Lösung stark umstrukturiert und der bekannte Weg (Prozessabläufe, Technologien, ...) verlassen, dies führt jedoch zu einem größeren wirtschaftlichen Risiko für die Unternehmen.

Disruptive Innovationen zeichnen sich durch völlig neue Lösungsansätze auf ein bestehendes Problem aus und erfordern ein ganzheitliches Umdenken. Disruptive Lösungen können einen Markt komplett verändern.<sup>6</sup> Dabei kann sich die Innovation auf verschiedene Gegenstandsbereiche beziehen. Dies kann sich als Produkt- oder Prozessinnovation, aber auch als soziale oder organisatorische Innovation äußern. Häufig werden Innovationen auch bei Marketingansätzen oder Geschäftsmodellen hervorgebracht. Der Bereich der Geschäftsmodellinnovation ist mit besonders hohen Risiken und einer hohen Komplexität verbunden, kann aber einem Unternehmen zu enormen Erfolg verhelfen und eine Alleinstellung am Markt hervorrufen.<sup>7</sup> Im Zuge dieser Arbeit wird der Fokus auf den Bereich der Geschäftsmodellinnovation gelegt.

---

<sup>5</sup> Vgl. Brem, Vahs (2015), S. 20 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Meissner (2011), S. 15 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Brem, Vahs (2015), S. 52 ff.

## 2.2 Innovationsmanagement

Die Aufgaben des Innovationsmanagements umfassen ähnliche Teilbereiche verwandter Managementabläufe.

Diese reichen von der systematischen Planung, der übergreifenden Koordination, der Durchführung bis hin zur begleitenden Kontrolle.

Das Innovationsmanagement beschäftigt sich dabei mit allen Aufgaben der Wertschöpfung aber auch mit den Stützfunktionen (Organisation, Finance und Controlling, ...). Das Innovationsmanagement ist zudem mit einem hohen Maß an Unsicherheit und hoher Komplexität konfrontiert.

Es wird weiterhin in strategisches und operatives Innovationsmanagement unterschieden. Während das strategische Innovationsmanagement zur Sicherung des langfristigen Erfolges dient und vorrangig das Unternehmensumfeld, die Innovationsziele und eine Innovationsstrategie definiert, fokussiert sich das operative Innovationsmanagement eher auf die bereits laufenden Innovationsaktivitäten und die Umsetzung von Innovationsprojekten/Innovationsprozessen.<sup>8</sup>

Unabhängig vom strategischen oder operativen Innovationsmanagement ist das Ziel die (wirtschaftlich) erfolgreiche Vermarktung von Produkten und/oder Dienstleistungen, wobei das Management des eigenen Geschäftsmodells einen großen Beitrag leistet. Speziell durch den Aufschwung der Digitalisierung müssen Unternehmen sich intensiv mit Geschäftsmodellen und vor allem Innovationen in Geschäftsmodellen auseinandersetzen.<sup>9</sup> Beispiele aus der Praxis zeigen, dass zahlreiche Unternehmenskrisen auf das fehlende Innovationsmanagement, im Speziellen der rechtzeitigen Anpassung des eigenen Geschäftsmodells, zurückzuführen ist. Sogar lange dominierende Geschäftsmodelle am Markt sind nicht vor innovativeren Modellen und Ansätzen, welche sich besser auf die Kund\*innenbedürfnisse einstellen, sicher. Sie haben in weiterer Folge keine andere Möglichkeit mehr als auf einen Nischenmarkt auszuweichen, oder das eigene Geschäftsmodell im Zuge des Innovationsmanagements radikal umzugestalten.<sup>10</sup>

## 2.3 Systematische Innovation

Systematische Innovation beschreibt das methodische Vorgehen im Zuge der Innovationsentwicklung – sowohl für Produkte als auch für Prozesse. Dabei werden unstrukturierte Vorgehen durch strukturierte Abläufe und geeignete Methoden ersetzt, um so abgesicherte Ergebnisse zu erhalten beziehungsweise Ergebnisse mit höherer Effizienz zu erreichen. Das ist insofern wichtig, da Marktanforderungen laufend steigen, Wettbewerbsbedingungen strenger werden und ein hoher Kostendruck herrscht. Ein Warten auf „Geistesblitze“ oder reines „Trial and Error“ ist nicht mehr ausreichend.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Brem, Vahs (2015), S. 20 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Erner (2019), S. 60 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Bieger et al. (2011), S. 112 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Koltze, Souchkov (2017), S. 4 ff.

Die Ideenfindung ist einer der Schlüsselfaktoren im erfolgreichen Innovationsmanagement, weshalb speziell dieser Teil systematisch erfolgen und nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Aus Sicht eines Unternehmens sollen alle erdenklichen Ideenquellen systematisch bedient und miteinander verknüpft werden, die Ideenfindung also bestmöglich organisiert werden. Je mehr unterschiedliche Ideenquellen systematisch untersucht werden, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit eine erfolgreiche Innovation im Unternehmen umsetzen zu können.<sup>12</sup>

Die organisierte Gestaltung der Ideenfindung bezieht sich dabei nicht nur auf die am Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern soll auch im Zuge der eigenen Geschäftsmodellgestaltung eingesetzt werden. Während für Produkte und Dienstleistungen jedoch mittlerweile eine Vielzahl an Instrumenten vorhanden sind, passiert die Ableitung neuer Geschäftsmodelle jedoch häufig noch ungeplant. Der systematische Ansatz aus der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung muss auch für die Geschäftsmodellentwicklung üblich werden.<sup>13</sup>

## 2.4 Geschäftsmodell

Der Begriff Geschäftsmodell hat sich über Jahre hinweg entwickelt und ist nicht immer eindeutig zuordenbar. Zum ersten Mal wurde der Begriff in den 1950er Jahren verwendet, dann vereinzelt über die nächsten Jahre sehr inkonsistent bis die Entstehung von technologiebasierten Unternehmen – speziell „Internet-Unternehmen“, also Unternehmen ohne physischem Produkt – einen extremen Aufschwung genommen hat. Da die Unternehmen nicht auf Basis vergangener Leistungsperioden bewertet werden konnten, erfolgte die Bewertung der Investoren anhand der (innovativen) Geschäftsmodelle.<sup>14</sup>

Zur Beschreibung des Geschäftsmodells werden verschiedene Inhalte verwendet, welche sich in den unterschiedlichen Darstellungen oft decken. Das sind einerseits externe Einflussfaktoren, die Art der Wertschöpfung und das Leistungs-/Nutzungsversprechen des Unternehmens, aber auch relevante Beteiligte, wie Partner\*innen und Zielgruppen.<sup>15</sup>

Osterwalder hat auf Basis der vorherrschenden Definitionen, aus einer Zusammenfassung der bestehenden Literatur zu Geschäftsmodellen, die wiederkehrenden Bausteine in ein gemeinsames Muster zusammengeführt. Es ist eine Geschäftsmodell-Ontologie, dargestellt in Abbildung 1, entstanden, welche sich vorrangig auf die interne Gestaltung des Geschäftsmodells eines Unternehmens beschränkt.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Stern, Jaberg (2007), S. 98 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Piller (2015). S. 3 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Dasilva, Trkman (2013), S. 5 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Weiner et al. (2010), S.21 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Osterwalder (2004), S. 42 ff.



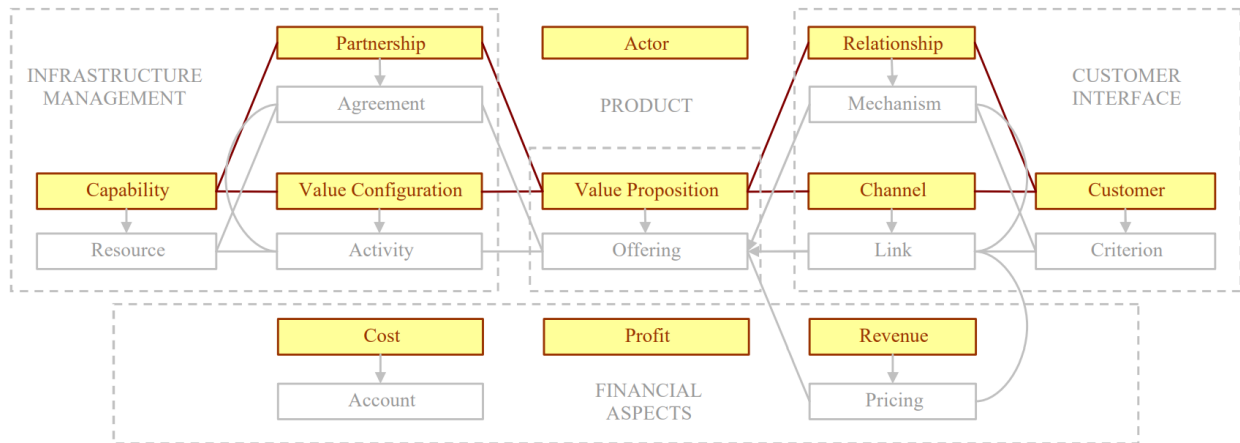


Abbildung 1: Geschäftsmodell Ontologie, Quelle: Osterwalder (2004), S. 44.

Die von Osterwalder dargestellte Geschäftsmodell Ontologie wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis verwendet und dient für viele Geschäftsmodelle sowohl als Grundstein als auch als Basis für sein später entwickeltes Business Model Canvas. Das ontologische Modell unterteilt das Geschäftsmodell in vier große Blöcke: Infrastruktur, Produkt, finanzielle Aspekte und die Schnittstelle zu Zielgruppen.<sup>17</sup>

Mittlerweile lässt sich eine recht eindeutige Beschreibung des Geschäftsmodells finden: Das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschreibt ganzheitlich die Leistungserstellung, den daraus generierten Nutzen für Zielgruppen und resultierende Wettbewerbsvorteile.<sup>18</sup> Die Darstellung der Leistungsgeneration mittels Geschäftsmodell ermöglicht es das abstrakte und oft auch komplexe Geschehen in einem Unternehmen darzustellen und so zu analysieren, optimieren oder – wenn notwendig – zu präsentieren.<sup>19</sup>

Der Zusammenhang zu verwandten Begriffen, wie beispielsweise der Unternehmensplan oder auch die Unternehmensstrategie, ist nicht immer ganz eindeutig, in der Literatur lässt sich jedoch, je nach Quelle, eine Trennung finden.<sup>20</sup>

Weiner et al. sehen beispielsweise die Strategie nicht als internen Bestandteil eines Geschäftsmodells, sondern diese vielmehr als einen Bezugsrahmen, in welchem das Geschäftsmodell ausgestaltet werden kann.<sup>21</sup> Der Unternehmensplan wird hingegen häufig als Ergänzung zum Geschäftsmodell geführt und gibt – darauf aufbauend – einen genauen Einblick, wie die Unternehmensziele erreicht werden sollen und auch welches Kapital dafür notwendig ist.<sup>22</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Weiner et al. (2010), S. 31 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Zollenkop (2006), S. 2 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Diehl (2021), Blog

<sup>20</sup> Vgl. Magretta (2002), S. 6 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Weiner et al. (2010), S. 24 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Kunze, Offermanns (2016), S. 39 ff.

Unabhängig vom Begriff Geschäftsmodell, Businessplan oder Strategie – Unternehmen und ihr Erfolg am Markt sind starken Einflüssen von außen unterlegen. Neue Konkurrenzprodukte, politische Entscheidungen oder auch das Weiterentwickeln bestehender Trends, führen dazu, dass Unternehmen angehalten sind, ihr Geschäftsmodell zu adaptieren.

Für bereits bestehende Unternehmen mit einer breiten und etablierten Produkt-/Dienstleistungspalette ergeben sich jedoch weitaus mehr Möglichkeiten (finanziell und zeitlich) als das beispielsweise für Startups der Fall ist. Diese sind – speziell in der Anfangsphase – stark von den gegebenen Marktbedingungen abhängig und müssen auch ihr Geschäftsmodell dahingehend adaptieren.

Dabei ist es wichtig, nicht nur einen einmaligen Impuls für die Geschäftsmodellentwicklung zu setzen, sondern das Geschäftsmodell des Unternehmens an geänderte Rahmen- und Marktbedingungen anzupassen und zu verändern. Welche weiteren Anforderungen sich an Startups ergeben und auch welche Bedürfnisse Startups aufgrund ihrer Unternehmens-DNA haben, wird im folgenden Kapitel erläutert.

### **3 STARTUPS UND DEREN BEDÜRFNISSE**

Während ein KMU (Klein- und Mittelunternehmen) auf Basis des jährlichen Gewinns, der Anzahl der Mitarbeiter\*innen oder dem Anlagevermögen kategorisiert werden kann, ist die Grenze zur Einteilung von Startups nicht klar gesetzt. In der Literatur lassen sich jedoch vier Hauptfaktoren finden, welche zur Definition eines Startups herangezogen werden:

- der Gründungszeitpunkt
- der Grad der Innovation
- der Grad des Risikos / Unsicherheit
- die Wachstumsrate.

Dabei lässt sich der Grad der Innovation als Hauptfaktor zur Differenzierung heranziehen. Der Grad der Innovation hat starke Auswirkung auf die Wachstumsrate und das damit einhergehende Risiko.<sup>23</sup>

Neben der Definition eines Startups der vier genannten Faktoren weist die Literatur auch auf den temporären Bezug eines Startups hin. So zählen Startups nicht unbegrenzt lange als Startups, sondern nur während der Phase, in der sie temporär als Organisation existieren; also so lange, bis ein skalierbares, nachhaltiges und profitables Geschäftsmodell gefunden wurde.

---

<sup>23</sup> Vgl. Zaeem-AI (2021), S. 3 ff.

Abbildung 2 zeigt den Übergang eines (skalierbaren) Startups hin zum Unternehmen.<sup>24</sup>

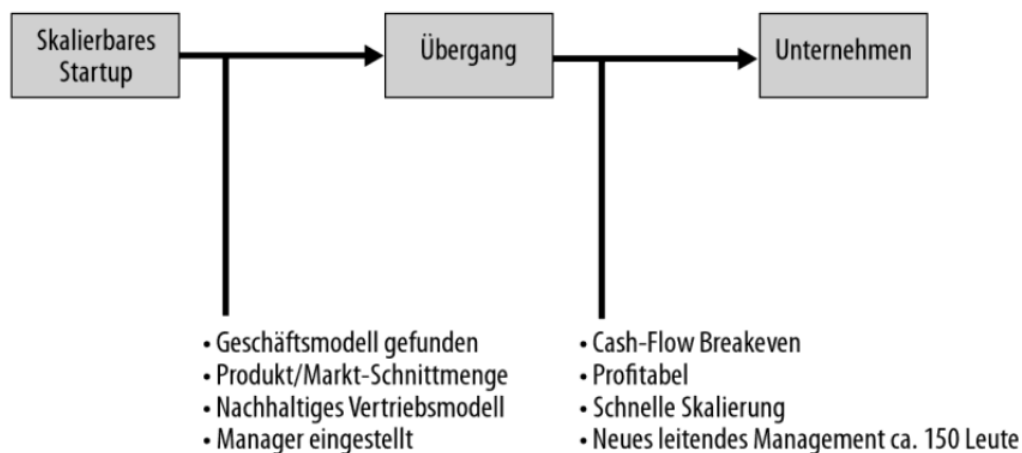


Abbildung 2: Übergang Startup zu Unternehmen Quelle: Blank (2014), S. 22.

Startups unterscheiden sich nicht nur durch die oben genannten Faktoren von anderen Unternehmen am Markt, sondern weisen auch spezielle Bedürfnisse auf. Die Umgebungsbedingungen, in welchen sich Startups befinden, das Netzwerk, in welchem sie arbeiten und Strukturen, die sie im operativen Bereich einsetzen.

Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale sind das Unternehmensalter, die Unternehmensgröße, die Unternehmenskultur, das Wachstum und die Umgebungsbedingungen.<sup>25</sup>

In den folgenden Absätzen werden die angeführten Unterscheidungsmerkmale ausführlicher erläutert.

### **Unternehmensalter**

Während bestehende Unternehmen auf einen langjährigen, oftmals standardisierten Prozess für die Markteinführung von Produkten und/oder Dienstleistungen setzen, verfolgen Startups den Ansatz das Produkt/die Dienstleistung so schnell als möglich auf den Markt zu bringen und an den gewählten Zielgruppen zu validieren. Die Kunden und Kundinnen werden dabei auf Basis erster Analysen und Befragungen (bspw. Zielgruppenanalyse als Bestandteil der Marktanalyse) gewählt, es sind jedoch noch keine Standardprozesse (Service, Datenbank, ...) etabliert.

Weiters herrscht noch ein geringes marktseitiges Vertrauen mit anderen Unternehmen/Startups und es sind noch keine oder wenige Kooperationen etabliert, welche zu einer größeren Marktmacht verhelfen können.

### **Unternehmensgröße**

Während in bestehenden Unternehmen teilweise viele verschiedene Abteilungen und klare Aufgabenteilung vorherrschen, verschwimmen bei Startups die Grenzen der Verantwortlichkeiten.

---

<sup>24</sup> Vgl. Blank, Dorf (2014), S. 22.

<sup>25</sup> Vgl. Kessel (2007), S. 45 ff.

Speziell in der Anfangsphase ist rein aus finanziellen Gründen eine Aufnahme von weiteren Mitarbeiter\*innen nicht möglich, was dazu führt, dass Aufgaben übernommen werden müssen, die nichts mit der eigentlichen Stellenbeschreibung zu tun haben. Zusätzlich herrschen oft schlechte finanzielle Bedingungen vor, welche eine starke Ressourcenschonung fordern.<sup>26</sup>

### **Unternehmenskultur**

In bestehenden Unternehmen herrschen oft langwierig entwickelte Strukturen vor, es hat sich bereits eine Unternehmenskultur etabliert, welche das tägliche Arbeiten bestimmt. Für Startups, welche sich in einer frühen Phase finden, ist es somit schwer auf Vorgänge und bereits bewährte Abläufe zurückzugreifen. Es herrscht oft vielmehr eine „Machen wir’s einfach“-Kultur, welche sehr stark von den Gründer\*innen geprägt ist, bevor Entscheidungen lange Managementwege gehen und alle Hierarchien abgeholt werden müssen.<sup>27</sup>

### **Wachstum**

Startups haben das vorrangige Ziel schnell zu wachsen, wohingegen bei bestehenden Unternehmen oftmals auf Stabilität und Umsatzsteigerung gesetzt wird. Der Fokus, eine tragfähige Organisation aufzubauen wird von starkem Zeitdruck und kurzfristigem Erfolgsdruck geprägt.

### **Unternehmensbedingungen**

Bestehende Managementmethoden zur Führung eines Unternehmens sind für Startups oft nicht anwendbar. Die Entscheidungsfreudigkeit klassischer Unternehmen basiert oftmals auf bereits langjähriger Erfahrung mit dem eigenen Produkt/der Dienstleistung, guten Kenntnissen des Marktes und der betroffenen Kund\*innen. Der klassische Planungsprozess funktioniert am besten auf Basis einer langen Historie und einem relativ stabilen Unternehmensumfeld.<sup>28</sup> Startups arbeiten hingegen in einem oft noch unbekanntem Markt, versuchen die Zielgruppen zu finden und zu definieren und begegnen vielen Unsicherheiten im täglichen Arbeiten. Als Vorteil kann hingegen gesehen werden, dass es kein Einengen durch strikte Methodenvorgaben gibt. Es können schnell und einfach neue (Innovations-)Methoden ausprobiert und eingesetzt werden.<sup>29</sup>

Aus den oben genannten Kriterien zeigt sich, dass vor allem das agile Handeln und schnelle Anpassen an Umgebungsbedingungen sowie der Fokus auf das schnelle Wachstum und das dabei stetige „lean“-Vorgehen bei Startups im Mittelpunkt stehen und sie sich dadurch von vielen bestehenden, langjährigen Unternehmen unterscheiden. Der Begriff „lean“ bezieht sich dabei auf die laufende Feedbackschleife des schnellen Bauens, Messens und daraus Lernens.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Spender et al. (2016), S. 16 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Ries (2012), S. 16.

<sup>28</sup> Vgl. Ries (2012), S.17.

<sup>29</sup> Vgl. Thiel (2014), S. 11.

<sup>30</sup> Vgl. Ries (2012), S.16.

Aus den oben angeführten Unterscheidungsmerkmalen und den sich daraus ergebenden Bedürfnissen von Startups wird klar, dass die sich schnell ändernden Bedingungen (sowohl extern am Markt als auch intern in der Unternehmensstruktur) einen klar definierten Ausgangspunkt und ein gemeinsames Verständnis der eigenen Abläufe bedingen. Dazu eignet sich die Darstellung des Geschäftsmodells, welche Möglichkeiten es dazu gibt wird im nächsten Kapitel dargestellt.

## **4 GESCHÄFTSMODELLE – DARSTELLUNG UND ENTWICKLUNG**

### **4.1 Ansätze zur Darstellung von Geschäftsmodellen**

Geschäftsmodelle werden oft im Zuge der strategischen Unternehmensführung zur Darstellung der groben Funktionsweise eines Unternehmens verwendet. Wirft man einen Blick auf die strategische Unternehmensführung, basiert diese auf wenigen Grundsätzen:

- die ganzheitliche, systemische und konstruktive Betrachtung eines Unternehmens im Kontext mit dem Umfeld, um möglichst hohen Wert für alle Stakeholder zu schaffen
- die Strategie bzw. die strategische Ausrichtung dient als Leitlinie des unternehmerischen Handelns
- das Rückführen der Ergebnisse und die dadurch bedingte Anpassung der strategischen Ausrichtung
- individuelle Selbstständigkeit der beteiligten Personen im Unternehmen.<sup>31</sup>

Um ganzheitlich und systematisch ein Geschäftsmodell zu betrachten, haben sich diverse Methoden zur Darstellung der Geschäftsmodelle etabliert. Drei dieser Darstellungsformen, welche auch die von Osterwalder in der Businessmodel-Ontologie dargestellten Faktoren beinhalten und in der Literatur immer wieder angeführt werden, sind folgende:

- das Business Model Canvas
- das St. Galler Businessmodell und
- das magische Dreieck.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die drei Darstellungsformen genauer erläutert.

#### **4.1.1 Business Model Canvas (BMC)**

Von Osterwalder entwickelt und wohl eine der bekanntesten Methode zur Darstellung und Entwicklung des Geschäftsmodells ist das BMC. Durch die Gesamtstruktur und die klare Darstellung mittels der relevanten Felder lässt sich rasch ein ganzheitliches Bild der Geschäftsmodellstruktur darstellen. Die neun Felder definieren alle relevanten Aspekte eines Unternehmens, von den Kundensegmenten bis hin zum Leistungs- bzw. Wertversprechen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Hinterhuber (2015), S. 79.

Abbildung 3 zeigt die grafische Darstellung des Business Model Canvas.<sup>32</sup>

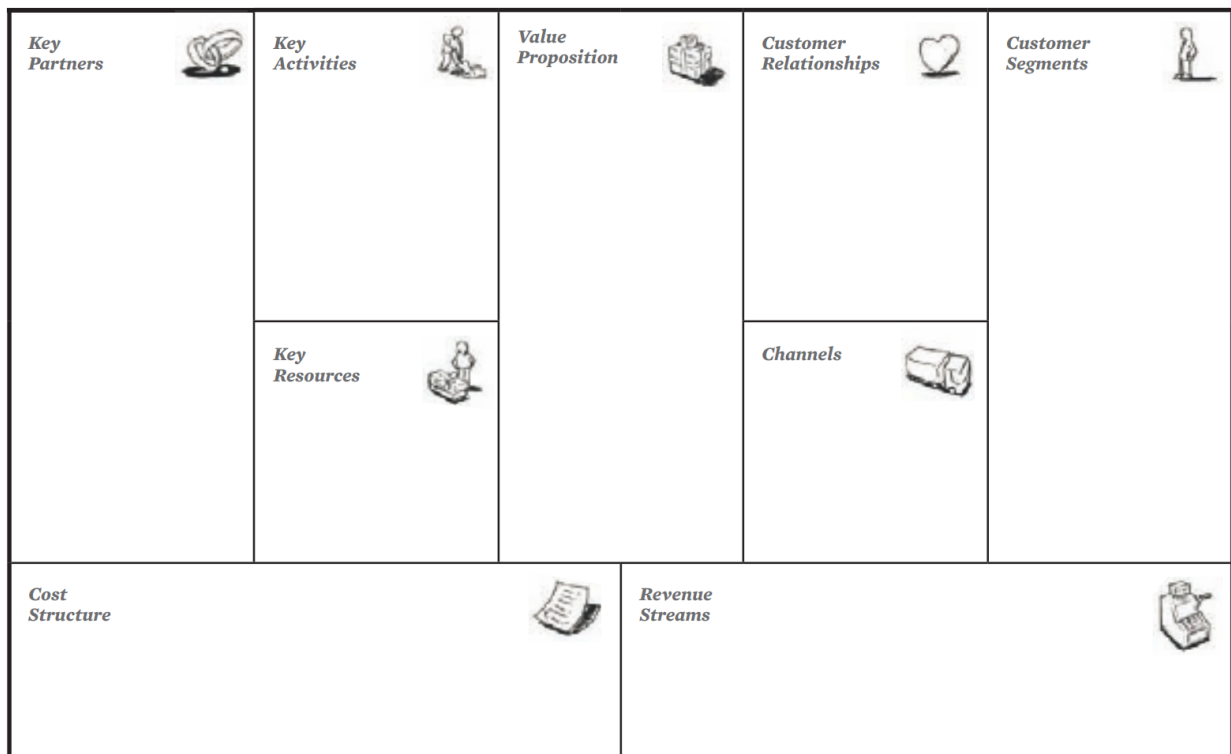


Abbildung 3: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder (2010), S. 44.

Mittels folgender Felder sollen alle Geschäftsbereiche eines Unternehmens abgedeckt und beschrieben werden:

### **Kundensegmente / Customer Segments**

Kund\*innen sind der Mittelpunkt jedes Geschäftsmodells, denn ohne zahlende Käufer\*innen überlebt selbst das beste Geschäftsmodell nicht lange.

Um die Kund\*innenbedürfnisse bestmöglich zu erfüllen ist es sinnvoll, Kund\*innen in unterschiedliche Segmente zu teilen, je nach gemeinsamen Bedürfnissen, gemeinsamen Zielen und Verhaltensmustern.

In einem Unternehmen kann es ein großes Kundensegment, aber auch mehrere kleinere Kundensegmente geben. Wichtig ist das Bewusstsein, welche Zielgruppen explizit bedient werden sollen und welche man (im ersten Schritt) ignoriert. Das Wertangebot soll dann möglichst individuell auf das ausgewählte Kundensegment zugeschnitten sein.

### **Wertversprechen / Value Proposition**

Das Wertversprechen ist der Grund, weshalb sich Kund\*innen für ein Unternehmen entscheiden und löst ein Problem oder stillt ein Bedürfnis. Das Wertversprechen eines Unternehmens besteht aus einer Sammlung von Produkten und/oder Dienstleistungen, welche an das spezifisch zu adressierende Kundensegment angepasst ist.

<sup>32</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 44.

Der Wert kann sowohl quantitativ (beispielsweise der Preis, Servicedauer, ...) aber auch qualitativ (beispielsweise Aussehen, ...) sein.

### **Kommunikationskanäle / Channels**

Mittels der entsprechenden Kommunikationskanäle wird definiert, wie ein Unternehmen mit der Umwelt in Kontakt tritt und damit die Kundensegmente erreicht, um das Wertversprechen bestmöglich zu transportieren. Die Kanäle zu Kund\*innen reichen dabei von Kommunikation über Distribution bis hin zu Verkauf und Betreuung und sind die (ersten) Berührungspunkte, die Kund\*innen mit dem Unternehmen haben.

### **Kundenbeziehungen / Customer Relationships**

Es ist wichtig für ein Unternehmen zu wissen, welche Art von Beziehung man mit welchen Kund\*innen bzw. Kundensegmenten eingehen will. Dabei kann der Umfang von komplett automatisiert bis hin zur persönlichen Betreuung variieren. Die Art und Weise, wie eine Beziehung zu Kund\*innen aufgebaut wird hat starken Einfluss auf die „Customer Experience“, also das Kund\*innenerlebnis über alle Berührungspunkte mit dem Unternehmen hinweg. Es können unterschiedliche Ausprägungen der Kundenbeziehungen für verschiedene Zielgruppen im Unternehmen bestehen.

### **Schlüsselaktivitäten / Key Activities**

Schlüsselaktivitäten sind jene Aktivitäten, die ein Unternehmen umsetzen muss, um erfolgreich agieren zu können. Ob eine Aktivität für ein Unternehmen als Schlüsselaktivität definiert werden kann, hängt wiederum von den erzeugten Produkten/Dienstleistungen bzw. vom Wertversprechen an die Kund\*innen ab. Es kann grob in drei Arten von Schlüsselaktivitäten unterschieden werden:

- Produktion
- Problemlösung
- Plattform/Netzwerk.

Die drei angeführten Aktivitäten dienen als grober Richtwert und können je Unternehmen variieren.

### **Schlüsselressourcen / Key Resources**

Für jedes Geschäftsmodell sind die Schlüsselressourcen kritisch, da sie dem Unternehmen erlauben Wertversprechen zu schaffen und diese an die Kund\*innen zu bringen, Kundenbeziehungen erfolgreich aufzubauen und Einnahmen zu generieren. Welche Ressource für ein Unternehmen als Schlüsselressource dient hängt von den Produkten bzw. Dienstleistungen des Unternehmens ab.

Diese können physisch, finanziell, intellektuell oder menschlich sein. Schlüsselressourcen müssen nicht zwangsläufig dem Unternehmen selbst gehören, sondern können beispielsweise auch gemietet oder von einem Schlüsselpartner zur Verfügung gestellt werden.

### **Schlüsselpartnerschaften / Key Partners**

Partnerschaften und Lieferantenbeziehungen können ein wichtiger Eckpfeiler im Geschäftsmodell eines Unternehmens sein. Durch Allianzen und sinnvolle Verbindungen mit Partnern und Lieferanten kann das Geschäftsmodell an sich optimiert, Risiken reduziert oder notwendige Ressourcen akquiriert werden.

Es kann zwischen vier verschiedenen Arten von Partnerschaften unterschieden werden:

- strategische Partnerschaften zwischen Nicht-Konkurrenten
- strategische Partnerschaften zwischen Konkurrenten
- Gemeinschaftsunternehmen (Joint-Venture) zur Gründung/Entwicklung neuer Unternehmen
- Käufer-Lieferanten Partnerschaften zur Sicherstellung der notwendigen Lieferungen.

Welche Partnerschaften als Schlüsselpartnerschaften definiert werden und ob diese in allen vier genannten Kategorien vorkommen, muss jedes Unternehmen für sich selbst definieren.

### **Kostenstruktur / Cost Structure**

Die Kostenstruktur zeigt die wichtigsten Kosten auf, die im Zuge der Umsetzung eines bestimmten Geschäftsmodells entstehen. Sowohl die Wertgenerierung als auch der Aufbau von Kundenbeziehungen ziehen Kosten nach sich. Sind die Schlüsselpartnerschaften, -ressourcen und -aktivitäten bekannt, so lassen sich die damit verbundenen Kosten darstellen. Die Reduzierung der Kosten auf ein Minimum kann für ein erfolgreiches Unternehmen von hoher Bedeutung sein. Es werden zwei verschiedene Arten der Kostenstruktur unterschieden. Diese kann entweder kostengetrieben sein, also eine Minimierung der Kosten in den Vordergrund stellen, oder wertgetrieben, was die Maximierung des Wertes fördert.

### **Einnahmequellen / Revenue Streams**

Dieser Baustein beantwortet die Frage nach den Einnahmequellen und wo diese entstehen, ebenso wie die Frage, für welche Leistung Kund\*innen tatsächlich gewillt sind zu bezahlen und wie hoch der Preis dafür sein kann. Von den Einnahmen hängt der weitere Erfolg eines Unternehmens ab. Die Einnahmequellen können je nach Kundensegment variieren. Es kann grob in zwei verschiedene Typen von Einnahmequellen unterschieden werden:<sup>33</sup>

- Einnahmen auf Basis einer Einmalzahlung
- Einnahmen auf Basis laufender Zahlungen.

Es kann durchaus auch eine Kombination beider Einnahmequellen im Unternehmen vorherrschen, je nachdem welche Leistungen/Produkte angeboten werden.

Das Business Model Canvas als Ansatz zur Geschäftsmodell-Darstellung ermöglicht eine recht einfach darstellbare, überschaubare Ansicht des Geschäftsmodells eines Unternehmens, um so die Wirkzusammenhänge sichtbar zu machen.

Als nächste mögliche Darstellung des Geschäftsmodells wird ein Ansatz vorgestellt, welcher an der Universität St. Gallen entwickelt wurde und das eigene Unternehmen auch in den Kontext mit einer bereiteren Umwelt (Gesetze, Industrien, ...) setzt.

---

<sup>33</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 20 ff.



### 4.1.2 St. Galler Business Modell

Das St. Galler Business Modell basiert auf der Definition von Business Innovation, welche systematisch Innovationen in Organisationen selbst, aber auch zwischen Organisationen plant, steuert und kontrolliert.

Das Rahmenmodell, dargestellt in Abbildung 4, veranschaulicht diese Definition und die damit verbundenen Managementaufgaben und stellt diese grafisch dar.<sup>34</sup>

Die wesentlichen Kernthemen, welche sich auch im Innovationsprozess wiederfinden, sind Prozessinnovation, Business Model Innovation und Produkt/Service Innovation. Im Zentrum der Business Model Innovation stehen Kernprozesse und Stützprozesse.

Umgeben wird der Kern von den drei Faktoren Organisation, Kultur und Crossfunktionale-Organisation (unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke), welche in ein innovationsförderndes Wettbewerbsumfeld aus Industrie und Markt, sowie Vorgaben und Regelungen eingebettet sind.

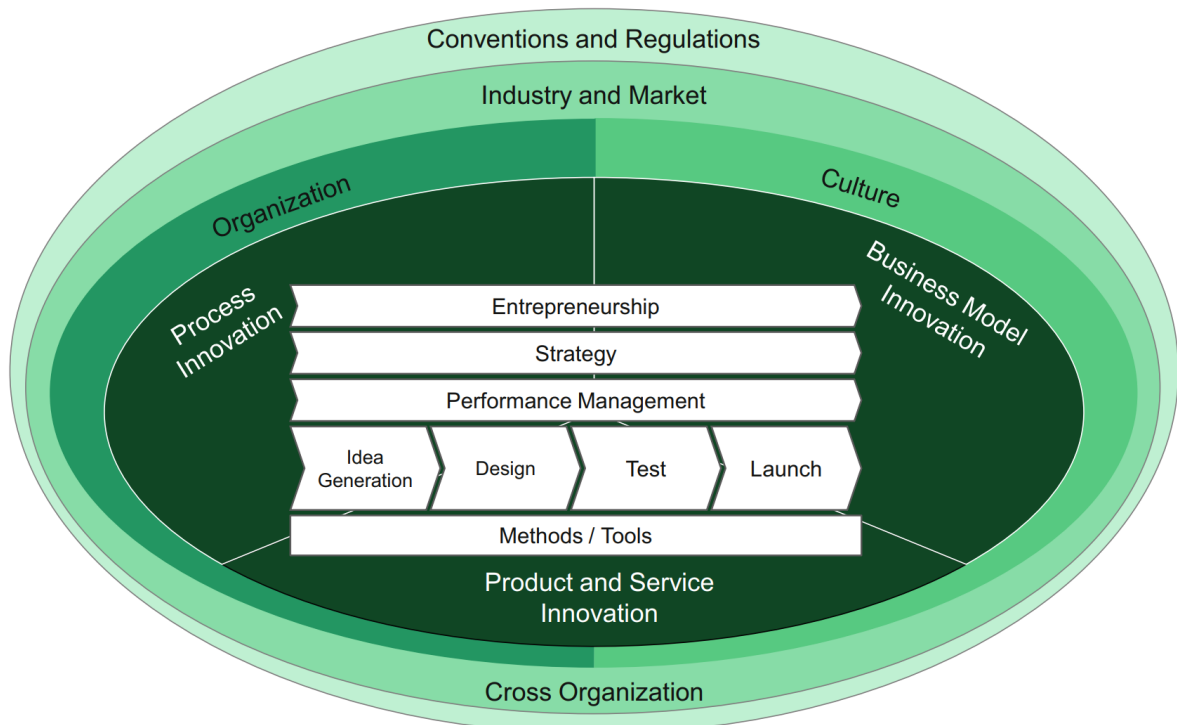


Abbildung 4: Das St. Galler Business Modell, Quelle: Hoffmann (2016), S.4.

Das St. Galler Business Modell zeigt die engen Zusammenhänge der verschiedenen Modellelemente auf und macht so bewusst, dass die Innovation von Produkten/Dienstleistungen und auch Geschäftsmodellen eine interdisziplinäre Betrachtungsweise fordert.

Folgend werden die einzelnen Bausteine des St. Galler Business Modells näher erläutert, startend mit den Bereichen der Produkt-, Prozess- und Business-Modell Innovation.

<sup>34</sup> Vgl. Hoffmann et al. (2016), S.4.

### **Produktinnovation**

Die Produktinnovation ist eine am Markt verwertbare Neuerung im Sachleistungsprogramm des Unternehmens. Das sind Produkte, welche es in dieser Ausführung, Kombination und Funktionsweise zuvor am Markt nicht gegeben hat. Wichtig ist jedoch nicht nur der Neuheitsgrad des Produktes, sondern auch die Möglichkeit, mit diesem Produkt eine tatsächliche Kund\*innennachfrage am Markt stillen zu können.

### **Prozessinnovation**

Die Prozessinnovation wird häufig nur innerbetrieblich umgesetzt und ist beispielsweise ein neuartiges Produktionsverfahren oder Vertriebssystem im Unternehmen. Das kann durch Kombination verschiedener Faktoren erfolgen oder durch die Einführung komplett neuer Technologien.

### **Business Modell Innovation**

Unter Innovation im Business Modell versteht man die wirtschaftliche Umsetzung im Zuge eines neuen Geschäftsmodells oder auch die grundlegende Neuerung des bestehenden Modells, welche zu einer Veränderung in der Struktur des Unternehmens führt.

### **Entrepreneurship**

Unter Entrepreneurship wird nicht nur die Etablierung und der Aufbau neuer Unternehmen, sondern auch die Weiterentwicklung bestehender Unternehmen verstanden.

Es können sowohl Transformationen als auch neue Unternehmen entstehen. Zum Bereich Entrepreneurship zählen somit die strategische Neuausrichtung, die Definition neuer Geschäftsfelder oder auch das Wiederbeleben der Organisation.

### **Strategie**

Im Zuge der Festlegung der Unternehmensstrategie, speziell im Hinblick auf Innovation, wird definiert, welche Leistungen für Kund\*innen erbracht werden sollen. Durch Analyse der Ziele und Unternehmensvision werden ebenso die geplanten Ressourcen, die Investition in Forschung und Entwicklung und mögliche Markteintrittsszenarien entschieden.

### **Performance Management**

Durch die Entwicklung messbarer Zielgrößen lässt sich der Innovationprozess zeitnah und gezielt adaptieren. Dazu muss ein Vergleich zwischen Ist- und Sollwerten stattfinden, welcher nur möglich ist, wenn der Sollwert entsprechend definiert ist. Durch Performance Management soll einerseits Entscheidungsunterstützung und andererseits Koordination als Unterstützung geboten werden. Neben den klassischen unternehmerischen Kennzahlen ist es wichtig, auch Indikatoren zur Messung der Innovationsfähigkeit (bspw. Innovationskultur, ...) zu implementieren.

### **Der Innovationsprozess: Generation – Design – Test – Launch**

Mit dem Innovationsprozess sollen Innovationen strukturiert und somit auch wiederholbar gestaltet werden. Es wird Zufall durch Absicht ersetzt, in dem Innovation durch den Prozess steuerbar gemacht wird. Es gibt verschiedene Phasen, in welche der Innovationsprozess unterteilt werden kann.

Diese können sowohl parallel als auch sequenziell durchlaufen werden und finden oft in mehreren Iterationen statt. Der Innovationsprozess gliedert sich in die vier Phasen „Generation – Design - Test – Launch“.

### **Methoden und Tools**

Durch die Auswahl und den Einsatz geeigneter Methoden und Tools kann der Innovationsprozess optimiert werden. Speziell im Zuge der Ideengeneration ist der Einsatz von kreativitätsfördernden Techniken sehr beliebt und unterstützt bei der Auswahl der passenden Ideen.

### **Organisation und Kultur**

Die Organisation eines Unternehmens an sich und die sich daraus entwickelnde Kultur können maßgeblich zum Erfolg des Innovationsprozesses beitragen. Eine offene Gesprächskultur, Lernbereitschaft und der Umgang mit Veränderungen sind einige Faktoren, die es zu fördern gilt.

### **Industrie und Markt**

Innovation im Unternehmen beschränkt sich nicht auf die Unternehmensgrenzen, sondern kann Auswirkungen auf ganze Märkte und Industrien haben. Aber auch der Einfluss vom Markt und der Industrie auf das Unternehmen kann sich stark auf den Erfolg einer Innovation auswirken.

### **Crossfunktionale Organisation**

Durch Partner\*innen am Markt, Kund\*innen aber auch Geschäftspartner\*innen können Innovationen ebenso initiiert werden, wie im Unternehmen selbst.

Speziell Open Innovation Plattformen können zum Erfolg einer Innovation beitragen und sind besonders in der Ideengenerierung wertvoll. Bei der Umsetzung von Geschäftsmodell- und Prozessinnovationen ist die Einbindung von relevanten Partnern von hoher Bedeutung.

### **Vorgaben und Regelungen**

Vorgaben und Regelungen der Gesellschaften können sich einerseits an neue Innovationen adaptieren und diese dadurch positiv unterstützen aber auch im negativen Sinn limitieren. Werden beispielsweise neue Gesetze implementiert, so entstehen in diesem Bereich häufig viele Innovationen, betroffene Industrien müssen ihr Geschäftsmodell und Produkte/Dienstleistungen adaptieren und neue Lösungen finden.<sup>35</sup>

Das St. Galler Business Modell ist eine Darstellungsform für Geschäftsmodelle, welche mit vielen Modelldimensionen und Modellelementen arbeitet. Im folgenden Kapitel wird im Gegenzug dazu mit dem magischen Dreieck eine Darstellungsform betrachtet, welche die wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells in wenigen Bausteinen darstellt.

---

<sup>35</sup> Vgl. Hoffman et al. (2016), S. 6 ff.

### 4.1.3 Das magische Dreieck

Das magische Dreieck entstammt ebenso St. Gallen und dient als vereinfachtes Modell häufig für interaktive Workshops und Diskussionen, da es aufgrund der Fokussierung weniger komplex ist als beispielsweise Canvas-Strukturen.

Es werden vier Dimensionen betrachtet und die Darstellung erfolgt visuell mittels eines Dreiecks, von welchem sich auch der Name ableitet (siehe Abbildung 5)<sup>36</sup>. Das Wort „magisch“ leitet sich vom Zusammenhang der Eckpunkte ab, da eine Optimierung an einem Eckpunkt eine unmittelbare Auswirkung auf die zwei weiteren Eckpunkte hat.



Abbildung 5: Das "magische Dreieck", Quelle: Gassmann (2021), S.6.

Die vier Elemente im magischen Dreieck, welche zur Darstellung des Geschäftsmodells dienen, werden in den nachfolgenden Absätzen erläutert.

#### Zielgruppen – im Mittelpunkt steht das „Wer“

Um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu erhalten, muss ein Unternehmen verstehen, wer die Kund\*innen sind, welche mit dem Produkt/der Dienstleistung angesprochen werden sollen und auch, welche Segmente als Nicht-Zielgruppen definiert werden.

Ohne passende und bekannte Zielgruppe wird das Produkt oder die Dienstleistung am Markt nicht erfolgreich sein. Deshalb steht im magischen Dreieck der Kunde/die Kundin auch im Mittelpunkt des Geschäftsmodells.

#### Was – Das Nutzenversprechen

Im Nutzenversprechen wird formuliert, was zur Befriedigung der Kund\*innenbedürfnisse angeboten wird. Es werden also alle Leistungen definiert, die den Kund\*innen von Nutzen sein können und somit das Nutzenversprechen des Unternehmens erfüllen.

<sup>36</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S.6.

**Leistungserstellung – Darstellung der Wertschöpfungskette**

Zur Erreichung der Leistungen, welche das Nutzenversprechen erfüllen, müssen verschiedene Aufgaben und Abläufe im Unternehmen durchgeführt werden. Dazu benötigt es auch Ressourcen und Fähigkeiten, um einen optimalen Ablauf zu garantieren. Diese Kombination aus Prozessen und Tätigkeiten auf der einen Seite und den damit verbundenen notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten auf der anderen Seite, sowie die Koordination der beiden Bereiche werden im dritten Feld des magischen Dreiecks dargestellt.

**Wert – Generierung des Wertes**

Ein Geschäftsmodell ist nur dann erfolgreich, wenn es auch finanziell überlebensfähig ist. Der vierte Bereich beschreibt alle Umfänge zur Umsatzgenerierung und Kostenstruktur im Unternehmen und beantwortet somit die Frage nach der Werterzeugung.<sup>37</sup>

**4.1.4 Weitere mögliche Darstellungsformen**

Zusätzlich zu den drei genannten Methoden zur Geschäftsmodell-darstellung finden sich in der wissenschaftlichen Literatur noch weitere Ansätze, welche jedoch in der Praxis kaum Anklang finden und wenige Referenzen zur Verwendung vorliegen. Abbildung 6 gibt einen Überblick über weitere Darstellungsformen von Geschäftsmodellen aus der Literatur und deren Inhalte.<sup>38</sup>

Autor	Geschäftsmodell-Vision	Kunden-dimension			Nutzen-dimension		Wertschöpfungs-dimension			Partner-dimension			Finanz-dimension		Geschäftsmodell-Führung
		Kundensegmente	Kundenkanäle	Kundenbeziehung	Leistungen	Nutzenversprechen	Prozesse	Ressourcen	Fähigkeiten	Partner	Partnerkanäle	Partnerbeziehung	Kosten	Umsätze	
Bieger und Reinhold, 2011, S. 33	•	•	•		•	•		•	•					•	
Boulton, 2000, S. 29-32		•	•				•	•		•					
Chesbrough, 2007a, S. 13		•			•	•	•	•		•			•	•	
Grasl, 2009, S. 106 f.		•	•		•	•	•	•		•	•				•
Hamel, 2002, S. 100		•	•		•	•	•	•	•	•				•	
Johnson, 2010, S. 24		•			•	•	•	•					•	•	
Linder und Cantrell, 2000, S. 3		•	•	•	•	•	•	•						•	•
Lindgarth et al., 2009, S. 2		•			•		•						•	•	
Osterwalder 2004, S. 44-102		•	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	
Osterwalder und Pigneur, 2010, S. 16 f.	•	•	•	•	•	•	•	•		•			•	•	
Papakiriakopoulos, 2001, S. 449 f.					•	•	•	•		•					
Teece, 2010, S. 189		•			•	•	•						•	•	
Voelpel et al., 2004, S. 259		•				•	•		•						•
Weiner et al., 2010b, S. 56 f.		•	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•	
Wirtz, 2010, S. 119	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
Zott und Amit, 2009, S. 5		•				•	•	•		•					

Abbildung 6: Vergleichsmatrix Geschäftsmodell-darstellung, Quelle: Schallmo (2013), S. 118.

<sup>37</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S. 5 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Schallmo (2013), S. 118.

Die aufgeführten Ansätze werden nicht beschrieben, sondern dienen vielmehr dazu aufzuzeigen, dass es diverse weitere Möglichkeiten zur Geschäftsmodellentwicklung gibt.

## 4.2 Geschäftsmodellentwicklung

In Kapitel 4.1 wurden drei Möglichkeiten zur Geschäftsmodellentwicklung beschrieben. Die Darstellung eines Geschäftsmodells zur Erreichung eines ganzheitlichen, gemeinsamen Verständnisses der Funktionsweise der relevantesten Bausteine und Zusammenhänge im Unternehmen ist jedoch nur der erste Schritt. Um den sich laufend ändernden Umgebungsbedingungen gerecht zu werden, ist es notwendig, auch das eigene Geschäftsmodell laufend weiterzuentwickeln und an den Markt anzupassen.

Unter Geschäftsmodellentwicklung wird die aktive inhaltliche Anpassung und Veränderung der Bausteine und Eckpfeiler des Geschäftsmodells verstanden. Durch die Veränderung der einzelnen Bausteine ist es möglich, innovative Geschäftsmodelle hervorzubringen, welche sich positiv auf eine ganze Branche auswirken können.

Lediglich die Anpassung einzelner Bausteine ist für eine Geschäftsmodellentwicklung zu kurz gefasst, die angepassten Bausteine müssen sich in weiterer Folge im Unternehmen etablieren.<sup>39</sup>

Für die drei in Kapitel 4.1 beschriebenen Geschäftsmodellentwicklungen sind jeweils Ansätze und Prozesse zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells definiert, welche den Weg von einer Anpassung der Bausteine hin zu einer gefestigten Umsetzung im Unternehmen beschreiben.

### 4.2.1 Geschäftsmodellentwicklung mit dem Business Model Canvas

Um mit dem BMC von großer Ungewissheit hin zu einem klaren Fokus für das zu entwickelnde Geschäftsmodell zu kommen, unterteilen Osterwalder und Pigneur den Prozess zur Entwicklung des BMC in fünf Phasen:<sup>40</sup>

- Mobilisieren
- Verstehen
- Gestalten
- Implementieren
- Durchführen.

Die Phasen laufen selten linear, sondern vielmehr parallel, speziell die Phasen des Verstehens und Gestaltens können mehrere Schleifen nach sich ziehen.

Im Zuge des **Mobilisierens** werden alle relevanten Elemente für ein erfolgreiches Entwickeln des Geschäftsmodells gesammelt. Die Motivation hinter der Adaption des Geschäftsmodells soll klar definiert werden. Zusätzlich zu den festzulegenden Projektzielen soll auch ein entsprechendes Projektteam zusammengestellt werden, welches möglichst interdisziplinär aufgestellt sein soll.

---

<sup>39</sup> Vgl. Schmeisser et al. (2016), S. 47.

<sup>40</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 248 ff.

In der Phase des **Verstehens** werden Informationen gesammelt, verschiedene Analysen und Recherchen durchgeführt, um Zielgruppen, Technologien und die relevante Umgebung des Unternehmens zu verstehen.

Dazu können Experteninterviews, die Untersuchung von Zielgruppen und Kund\*innen durchgeführt werden, um im Speziellen die Bedürfnisse und Probleme zu verstehen. Auch der Blick auf Geschäftsmodelle konkurrierender Unternehmen wird empfohlen.

Beim **Gestalten** des Geschäftsmodells wird empfohlen mit Kolleg\*innen möglichst aller Abteilungen zusammenzuarbeiten. Das soll helfen, das Bestehende hinter sich zu lassen und neue Denkweisen und Ansätze bei der Gestaltung zuzulassen. Obwohl vor einer exzessiven Analyse in der Phase des Verstehens abgeraten wird, ist es im Zuge der Gestaltungsphase wichtig, sich auch die Zeit zur Erkundung verschiedener Geschäftsmodelle zu nehmen. Das Experimentieren mit verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen, alternativen Einnahmequellen oder der möglichen Verwendung zusätzlicher Distributionskanäle wird in den Mittelpunkt gestellt. Die Einholung von direktem Feedback des Marktes zu den verschiedenen Modellen wird forciert.

Ist ein Geschäftsmodell (weiter-)entwickelt, muss es in die bestehende Organisation bestmöglich **implementiert** werden. Dazu werden relevante Projekte, wichtige Meilensteine, mögliche rechtliche Anforderungen und strukturelle Änderungen in eine Projekt-Roadmap vereint und mit einem detaillierten Budgetplan hinterlegt. Da sich viele Unsicherheiten und Risiken in der Neugestaltung und Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells ergeben können, ist das laufende Beobachten sich ändernder Faktoren und das Vorbereiten eines schnellgreifenden Adaptionmechanismus gefordert.

Die **Durchführung** wird als laufender Prozess ohne finalen Abschluss gesehen, da eine ständige Adaption des Geschäftsmodells auf Marktreaktionen erforderlich ist. Die Einführung regelmäßiger Workshops mit interdisziplinären Teams wird empfohlen. Optimal ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, in welcher die ständige Optimierung des Geschäftsmodells nicht einer Stelle/Person zugeordnet ist, sondern von allen Mitarbeiter\*innen des Unternehmens mitgetragen wird.<sup>41</sup>

### 4.2.2 Geschäftsmodellentwicklung mit dem St. Galler Business Modell

Das St. Galler Business Modell wird in der Anwendung in zwei Bereiche unterteilt. Dem Innovationsprozess mit den Bereichen Generation – Design – Test – Launch und dem Umfeld, in welchen der Innovationsprozess integriert ist. Die Schritte ähneln dem Prozess zur Entwicklung des BMC, wobei ein großer Fokus auf das Verstehen und **Generieren** von neuen Ideen liegt. Das Finden neuer Zielgruppen- Bedürfnisse durch einen kund\*innenzentrierten Ansatz ist einer der Kernpunkte im Zuge der Ideengenerierung. Es werden unterschiedliche Methoden und Tools zur Ideenfindung eingesetzt, Kreativitätstechniken finden dabei immer mehr an Bedeutung. Der Generation von möglichen Ideen folgt ein Bewertungs- und Selektionsverfahren, um die bestmögliche Idee zur Umsetzung zu definieren.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Osterwalder, Pigneur (2010), S. 248 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Hoffman et al. (2016), S 10 ff.

Die **Design**-Phase verwandelt die selektierte Idee in eine greifbare Lösung. Das muss nicht der finale Stand sein, es genügt ein Prototyp, welchen man in der Testphase validieren und erneuten Iterationen unterziehen kann.

Im Zuge des **Testings** wird die Idee auf ihre Standhaftigkeit im Markt und die Umsetzungsfähigkeit geprüft. Der Output auf den wirtschaftlichen Erfolg der Idee wird ebenfalls in einer ersten Abschätzung bewertet. Die Ergebnisse der Test-Phase fließen wiederum in die Optimierung des Prototyps ein, die Design- und Testphasen laufen also nicht streng linear ab, sondern fließen ineinander.

Die **Launch**-Phase dient der Vorbereitung zur Einführung in den Markt und der Auswahl der damit verbundenen Kommunikationsmethoden.

Um den Innovationsprozess werden die Stützprozesse definiert und festgelegt. In welcher Ausprägung diese im Unternehmen umgesetzt werden ist stark vom Innovationsprozess abhängig. Die Auswirkung der Umgebungsbedingungen (bspw. Markt, Organisationsstruktur, ...) fließt wiederum in die Gestaltung des Innovationsprozesses ein.<sup>43</sup>

### 4.2.3 Geschäftsmodellentwicklung mit dem magischen Dreieck

Das magische Dreieck wird teilweise separat verwendet, kommt aber wesentlich häufiger im Zuge des Business Model Navigators zum Einsatz. Dieser umfasst 55 unterschiedliche Geschäftsmodellmuster, welche durch Rekombination zu neuen Geschäftsmodellen eines Unternehmens führen können. Die Basis zur Nutzung der unterschiedlichen Kombinationsmöglichkeiten ist die Darstellung des bestehenden Geschäftsmodells durch das magische Dreieck.

Die Anwendung erfolgt analog dem BMC ebenso in unterschiedlichen Phasen. Diese reichen von der Initiierung zur Umfeldanalyse bis hin zur Implementierung, in welcher der definierte Plan umgesetzt werden soll. Abbildung 7 zeigt die Phasen des Business Model Navigators.<sup>44</sup>

Das magische Dreieck steht dabei in den ersten drei Phasen immer im Mittelpunkt der Geschäftsmodellentwicklung und wird durch den Einsatz verschiedener Methoden, wie der 55 Geschäftsmodellmuster, bis zur Implementierung weiterentwickelt.

---

<sup>43</sup> Vgl. Hoffman et al. (2016), S. 6 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S. 16.



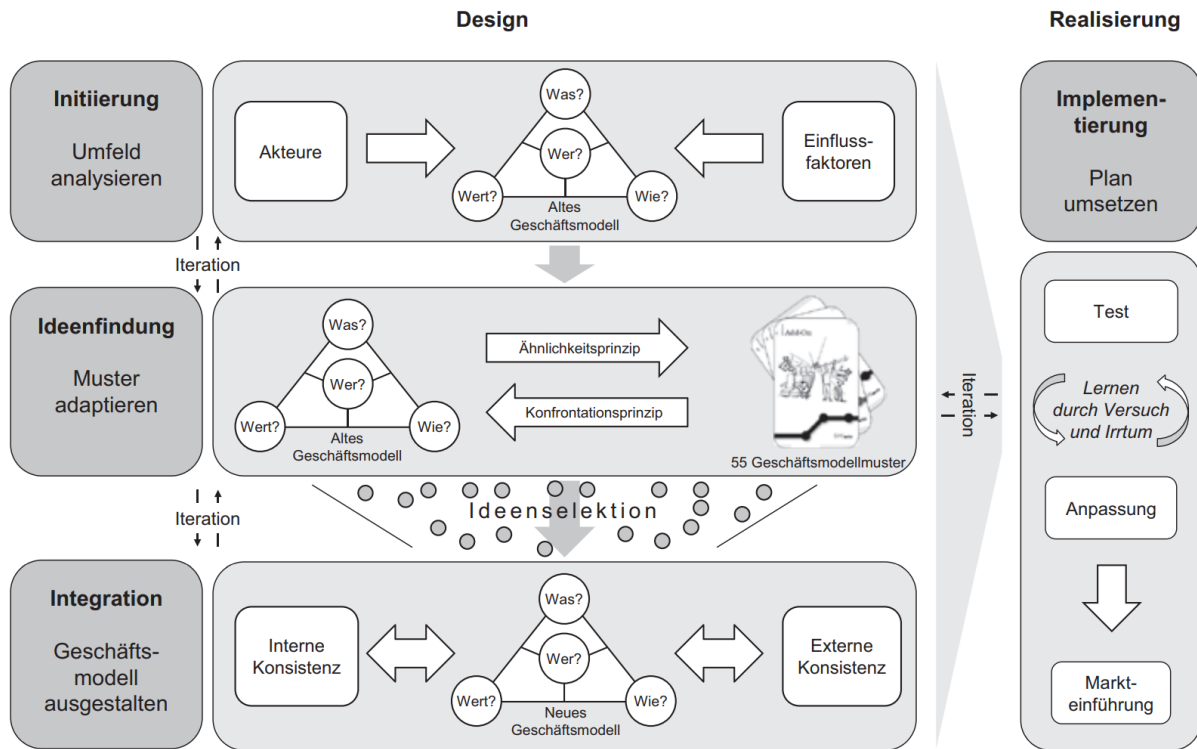


Abbildung 7: Phasen des St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann (2021), S. 16.

In der **Initiierungsphase** wird das bestehende Geschäftsmodell analysiert und das Umfeld, in welchem sich das Unternehmen befindet, ausführlich betrachtet. Die Zusammenarbeit aller Unternehmensbereiche ist unerlässlich, um ein möglichst gesamtheitliches Bild des bestehenden Geschäftsmodells zu erlangen und zu große Unterschiede in der Betrachtungsebene zu vermeiden. Bereits durch die Analyse des bestehenden Modells kommen häufig Schwachstellen zum Vorschein, welche bisher unentdeckt geblieben sind. Die Beschreibung des bestehenden Modells wird auf Basis des magischen Dreiecks empfohlen, wobei ein besonderer Fokus auf das Verstehen der relevanten Kundensegmente gelegt werden soll.

Als nächster Schritt folgt im Zuge der **Ideenfindung** die Sammlung von möglichen Nutzenpotenzialen bis hin zu konkreten Problemstellungen, aus welchen sich Geschäftsmodelle ergeben können. Da die Ableitung eines konkreten Problems hin zu einem dazu passenden Geschäftsmodell oft kontraintuitiv ist und so schnell zu einem Rückschritt des bereits Bekannten und Gewohnten führen kann, wird die Anwendung der Musteradaptation empfohlen.

Durch die Anwendung von externen Mustern kann die bestehende Branchenlogik durchbrochen werden und das neue Muster in ein innovatives Geschäftsmodell überführt werden. Die Musteradaptation kann anhand des Ähnlichkeitsprinzips (finden starker analoger Optionen) oder des Konfrontationsprinzips (bewusste Konfrontation mit Extremen) durchgeführt werden.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S. 22 ff.

Folgende acht Erfolgsfaktoren, welche in Abbildung 8 dargestellt sind, sind für die Durchführung der Musteradaption zu beachten und werden nachfolgend näher erläutert:<sup>46</sup>

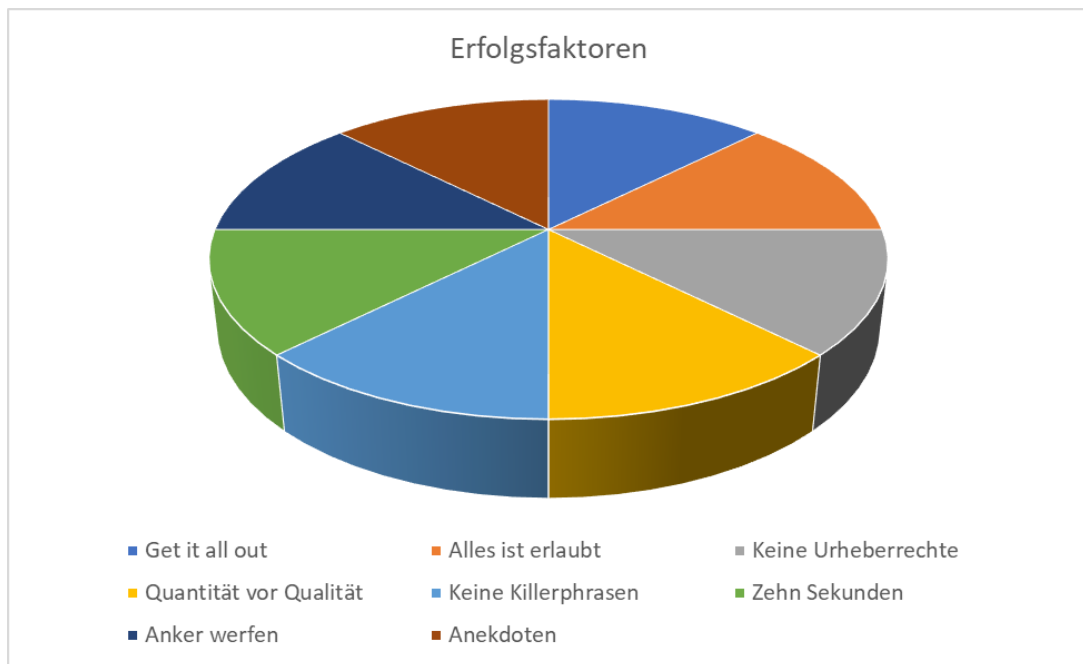


Abbildung 8: Darstellung der Erfolgsfaktoren zur Musteradaption, Quelle: Eigene Darstellung nach Gassmann (2021), S. 41.

- **Get it all out:** bereits bestehende Ideen sollen zusammengetragen werden, um den Raum für neue Ideen freizumachen und nicht bei alten Denkmustern hängen zu bleiben.
- **Alles ist erlaubt:** um einer Kreativitätshemmung entgegenzuwirken, ist im Zuge der Ideengenerierung grundsätzlich alles erlaubt. Eine positive Kommunikationskultur ist erforderlich.
- **Keine Urheberrechte:** alle Ideen, welche auftauchen, gehören allen Teilnehmer\*innen. Die Ideen können von Allen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Es zählt die Idee der Gruppe, nicht die Idee des/der Einzelnen.
- **Quantität vor Qualität:** bevor wenige Ideen qualitativ weiterentwickelt werden, liegt der Fokus vielmehr auf der Generierung vieler unterschiedlicher Ideen.
- **Keine Killerphrasen:** um negative Bewertungen zu unterbinden und den Ideenfluss dadurch nicht zu gefährden, ist auf eine Vermeidung sogenannter Killerphrasen zu achten.
- **Zehn Sekunden:** neu generierte Ideen sollen innerhalb von 10 Sekunden festgehalten werden, um zu vermeiden, dass die Ideen durch bereits stattfindende Weiterentwicklung anderer Ideen verloren geht.
- **Anker werfen:** der Fokus wird bei der Ideengenerierung auf möglichst radikale Ideen gelegt. Diese im weiteren Schritt dann etwas zu reduzieren und fürs Unternehmen zu adaptieren ist wesentlich einfacher, als eine inkrementelle Idee nachträglich zur Radikalisierung zu bringen.
- **Anekdoten und die richtigen Fragen stellen:** die richtigen Fragen und Ergänzungen der 55 Methodenkarten mit Anekdoten durch den Moderator/die Moderatorin erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Gruppe auf die Musteradaption in ausreichendem Maß einlässt.

<sup>46</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S. 41 ff.

Um ein zu schnelles Verwerfen bestehender Ideen zu vermeiden hat sich der Ansatz des iterativen Vorgehens bewährt, welcher aus folgenden Schritten besteht und entsprechend wiederholt werden kann:

- Entwicklung: Entwicklung und Auswahl der Idee im Team inklusive Vorbereitung zur Präsentation mittels des NABC-Ansatzes (Need, Approach, Benefits, Competition)
- Präsentation: Präsentation der Idee in der Gruppe
- Diskurs: Einholen von Feedback durch konstruktive Kritik und
- Redesign: mögliche Schwächen werden durch neue Ideen und dem Input der Diskursphase optimiert.

Die entstandene und ausgewählte Idee wird in der **Integrationsphase** in ein neues Geschäftsmodell übergeführt, welches wieder der Logik des magischen Dreiecks folgt. Das hat zum Ziel, dass die Idee am Geschäftsmodell validiert und ein hoher Grad an Konsistenz erreicht werden kann. Die Konsistenz soll sowohl intern als auch extern gegeben sein. Die interne Konsistenz beschäftigt sich mit der stimmigen Gestaltung und Definition der vier Dimensionen des magischen Dreiecks. Die externe Konsistenz stellt die harmonische Integration mit dem unternehmerischen Umfeld sicher.

Nach den ersten drei Schritten zum Design des neuen, optimierten Geschäftsmodells erfolgt die Phase der **Implementierung**. Diese beinhaltet sowohl die Verhandlung neuer Kooperationen als auch die Ausrollung im Unternehmen selbst, inklusive der Integration aller Mitarbeiter\*innen. Zur Umsetzung hat sich ein Ansatz, angelehnt an das Design-Thinking-Prinzip, als positiv herausgestellt.

Das Entwickeln kleinerer Prototypen und Einarbeiten des Feedbacks aus dem Test führt zu weniger Risiko und erhöht die Chance auf eine erfolgreiche Implementierung des Geschäftsmodells. Die Phasen Design, Prototyp und Test werden so lange durchlaufen, bis die passende Lösung gefunden wurde.<sup>47</sup>

### 4.3 Innovationsmethoden

Wie in Kapitel 4.2 aufgezeigt, gibt es diverse Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung. Diese gliedern sich, speziell für die drei ausgewählten Darstellungsformen für Geschäftsmodelle häufig in Phasen, welche von der Analyse und Ideenfindung bis hin zur Implementierung reichen. Um in den einzelnen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung den bestmöglichen Output zu erzeugen, werden verschiedene Innovationsmethoden empfohlen.

Diese Methoden betrachten einen Teilaspekt des Geschäftsmodells und können kurzfristig beziehungsweise anlassbezogen verwendet werden. Sie weisen häufig einen kreativen Charakter auf und bezeichnen demnach Verhaltensregeln und Denkmuster, welche das Entstehen von Ideen begünstigen können.<sup>48</sup>

Als Beispiele von Methoden, welche zur Geschäftsmodellentwicklung im Zuge des Prozesses eingesetzt werden können, werden die empfohlenen Methoden im Einsatz des Business Model Canvas von Osterwalder dargestellt.

---

<sup>47</sup> Vgl. Gassmann et al. (2021), S. 39 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Gawlak (2014), S. 20.

### **Mobilisieren:**

Im Zuge der Visualisierung werden viele Ideen, welche großes Potential versprechen, gesammelt. Um diese Potenziale nicht zu hoch zu bewerten und sich in den ersten Ideen zu verlaufen, wird die „Kill-Thrill“-Methode empfohlen. Hier werden im Zuge des klassischen Brainstormings Gegenargumente für die bereits gefundenen Ideen gesucht, welche eine Relation und Objektivierung der Ideen hervorrufen sollen. Um vor allem die Entscheidungsträger von gefundenen Ideen überzeugen zu können, wird die Methode des „Storytellings“ empfohlen, in welcher eine Idee mit einer greifbaren Geschichte hinterlegt und präsentiert wird.

### **Verstehen:**

In der Analysephase wird ein Schwerpunkt auf die Untersuchung des Geschäftsmodellumfeldes gelegt, um den Markt, Zielgruppen und auch neue Technologien verstehen und in Kontext mit dem eigenen Geschäftsmodell setzen zu können. Um nicht in eine Überanalyse zu fallen, werden gezielte Methoden wie zum Beispiel die SWOT-Methode (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), empfohlen. Auch ein Fokus auf das Verstehen der Kund\*innen soll gesetzt werden, hier wird als geeignete Methode beispielsweise die Empathie-Karte angeführt.

### **Gestalten:**

Um gefundene Ideen im Zuge der Gestaltungsphase zu konkretisieren und auf bestehendes Erfolgspotential zu prüfen wird auf die Erstellung von Prototypen gesetzt. Der Fokus liegt hier nicht nur auf einer kompletten Neugestaltung des Geschäftsmodells, sondern auf einer Verknüpfung und Erweiterung der einzelnen Bausteine. Hier wird die SOWT-Analyse empfohlen, um die Bausteine in der Gegenwart und Zukunft auf Umsetzbarkeit zu prüfen.

Um die neu gestalteten Geschäftsmodellverknüpfungen an Zielgruppen zu prüfen, wird die Methode des Storytellings angeführt.

### **Implementieren:**

Um den ausgewählten Prototypen am Markt anzuwenden, soll die geplante Umsetzung im Zuge der Darstellung eines neuen Businessplans dargestellt werden. Um das Verständnis, vor allem auch innerhalb der Organisation für das entwickelte Geschäftsmodell sicherzustellen wird einerseits die Visualisierung als Methode und andererseits wiederum das Storytelling empfohlen.

### **Durchführen:**

Im Zuge des Durchführens werden weniger einzelne Methoden, sondern vielmehr ein ganzheitlicher Planungskreislauf im Sinne des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) vorgeschlagen, um die Entwicklung am Markt zu beobachten, geeignete Maßnahmen abzuleiten und zu kontrollieren.<sup>49</sup>

Auch Gawlak ordnet die Kreativitätstechniken den Phasen des Innovationsprozesses zu. Es werden beispielhaft je Phase zwei Methoden angegeben, wie in folgender Tabelle 1 ersichtlich:<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Schmeisser et al. (2016), S. 66 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Gawlak (2014), S. 22.

Beobachtungsphase / Ideenmanagement			Definitions-/ Konzeptphase	Entwicklung / Konstruktion	Markteinführung
Situations- analyse	Ideenfindung	Ideenbewertung/ -auswahl	Lasten-/ Pflichtenheft	Prototyping/ Werkzeuge	-
Ablaufanalyse	Brain- storming	Checkliste	Wie-Wie Diagramm	Checkliste	Semantische Funktion
Relevanzbaum	6-3-5 Methode	Nutzwertanalyse	Kräfte Feld Diagramm	Nutzwertanalyse	Force Fit

Tabelle 1: Übersicht Kreativitätstechnik zu Innovationsphase, Quelle: Eigene Darstellung nach Gawlak (2014), S. 22.

Auch Aerssen hat in seinem Buch von 555 Innovationsmethoden viele Methoden der Kategorie „Geschäftsmodellentwicklung“ zugeordnet.<sup>51</sup>

Als Beispiel für Innovationsmethoden zur Geschäftsmodellentwicklung werden drei Methoden vorgestellt.

### **Rollenspiele**

Das Rollenspiel wird zur Nachstellung und Simulation von Dienstleistungen aber auch Geschäftsmodellen verwendet. Besonders in der Phase des Prototypings in Innovationsprozessen kann diese Methode verwendet werden, um weitere Ideen zu erzeugen, aber auch Schwachstellen aufzudecken.

Die Durchführung erfolgt in fünf Schritten:

- Besprechung der Rahmenbedingungen und der Storyline inklusive Zuteilung der Rollen
- Vorbereitung und Einarbeitung in die jeweilige Rolle
- Umgebungsbedingungen an die Storyline anpassen, indem beispielsweise ein vereinfachtes Bühnenbild geschaffen wird
- Spielen der geplanten Szene mit den ausgewählten Akteuren. Die restlichen Teammitglieder notieren die wichtigsten Erkenntnisse und Auffälligkeiten aus dem Rollenspiel
- Besprechung der Erkenntnisse und Ableitung neuer Ideen

Nachfolgend wird eine weitere Methode zur Anwendung im Innovationsprozess, auch speziell in der Phase des Prototypings im Zuge des Design Thinking vorgestellt.<sup>52</sup>

### **Reduce to the max**

Im Zuge des „early prototyping“ des Design Thinking Prozesses aber auch in der Analysephase eines Innovationsprozesses eignet sich diese Methode, um sich auf die wesentlichen Funktionen eines Produktes/einer Dienstleistung zu beschränken. Häufig wird ein Produkt mit immer mehr Funktionen ausgestattet und das im Unternehmen als Innovation verkauft. Die Funktionen werden von den Kund\*innen jedoch nicht oder nur selten genutzt. Ziel ist ein perfektes Produkt, bei welchem jede Funktion auch tatsächlich eine Funktion hat und nicht mehr weggelassen werden kann.

<sup>51</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 9.

<sup>52</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 684 ff.

Auf folgende Prinzipien ist bei dieser Methode zu achten:

- Beschränkung auf das Wesentliche und Durchführen einer gezielten Reduktion
- Analyse aller Funktionen und Definition der Funktionen, welche verzichtbar sind
- sichtbares Platzieren von Funktionen, keine versteckten Elemente
- auf effiziente und zeitsparende Bedienung achten.

Im Gegenzug zur Fokussierung und Reduzierung wird nachfolgend eine Methode vorgestellt, welche die Ideenfindung unterstützt.<sup>53</sup>

### **Analogietechnik**

Die Analogietechnik eignet sich besonders zur Ideenfindung und führt, auf Basis von Analogien und der damit verbundenen Änderung der Betrachtungsweise, zur Generation neuer Ideen. Die Methode beruht auf der Annahme, dass sich Ergebnisse bei der Betrachtung eines analogen Problems auf das ursprüngliche Problem übertragen und anwenden lassen. Zur Analogiebildung werden Merkmale des Ursprungsproblems gewählt und Bereiche gesucht, welche dieses Merkmal ebenfalls aufweisen.

Die Durchführung erfolgt in vier Schritten:

- Auswahl des Merkmals eines vorhandenen Systems oder Problems
- Systeme definieren, welche dieses Merkmal ebenfalls aufweisen
- die ursprüngliche Aufgabenstellung mit Hilfe des neuen Systems lösen
- die Erkenntnisse und definierten Lösungen für das Analogiesystem auf das ursprüngliche System/Problem anwenden.<sup>54</sup>

Das sind lediglich drei Methoden, welche im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt werden können. Im nächsten Kapitel folgt eine Auswahl möglicher weiterer Methoden und die Definition der Geschäftsmodellarstellungsform zur näheren Betrachtung.

## **5 ABLEITUNG DES VORGEHENSMODELLS**

In diesem Kapitel wird das Vorgehensmodell zur systematischen Geschäftsmodellinnovation bei Startups erläutert. Dazu ergeben sich zwei Forschungsfragen, welche in weiterer Folge durch das Ergebnis des theoretischen Teils beschrieben und im Zuge des empirischen Teils dieser Arbeit validiert werden sollen:

1. Welche Ansätze der Geschäftsmodellarstellung und -entwicklung und welche Methoden sind für Startups kompatibel?
2. Aus welcher Kombination aus Geschäftsmodellansätzen und Methoden ergibt sich ein Mehrwert für Startups?

---

<sup>53</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 669.

<sup>54</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 111 ff.

Im ersten Schritt erfolgt eine Auswahl der Geschäftsmodell-Darstellung aus den vorgestellten Möglichkeiten im Hinblick auf die Relevanz für Startups. Darauf aufbauend werden Innovationsmethoden zur Kombination mit der Geschäftsmodell-Darstellungsform ausgewählt und dargestellt, mit welchen das Geschäftsmodell systematisch entwickelt wird. Diese werden einer Nutzwertanalyse unterzogen und eine Vorauswahl zur Kombination mit der Geschäftsmodell-Darstellungsform wird durchgeführt.

Daraus soll sich eine Kombination an Methoden und einzelnen Bausteinen der gewählten Geschäftsmodell-Darstellungsform ergeben, welche im empirischen Teil im Zuge von Workshops zur Geschäftsmodellentwicklung bei Startups auf Forschungsfrage 2 validiert werden.

Zur Auswahl der passenden Methoden werden, wie in Kapitel 5 beschrieben, die Innovationsmethoden von Aerssen auf Anwendungsbereich im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung gefiltert und auf Basis der geplanten Umsetzungsfähigkeit im Workshopsetting vorausgewählt. Die verbleibenden Methoden werden je einem oder mehreren Feldern des BMC zugeordnet und anschließend einer Nutzwertanalyse unterzogen.

Die Zuordnung der Methoden zum jeweiligen BMC-Feld basiert auf der subjektiven Einschätzung anhand der Beschreibung der Methoden, dem bereits erworbenen Wissen zur Anwendung vieler Methoden und der Kenntnis aus dem Startup-Bereich durch die Zusammenarbeit mit vielen Startups.

Als Ergebnis der Nutzwertanalyse entsteht eine Matrix, welche die drei bzw. vier (wenn gleiche Punktezahl) Methoden mit der höchsten Punktezahl je BMC-Feld darstellt.

### **5.1 Auswahl Geschäftsmodell-Darstellung**

Zur Geschäftsmodell-Darstellung und -entwicklung wurden in den Kapiteln 4.1 und 4.2 drei Ansätze vorgestellt. Zur Darstellung des Geschäftsmodells und die Optimierung/Weiterentwicklung dieses mit der Kombination möglicher Methoden, wird nur einer der vorgestellten Ansätze ausgewählt. Hier soll jener Ansatz verwendet werden, welcher auch im Startup-Umfeld am häufigsten zur Geschäftsmodell-Darstellung und -entwicklung herangezogen wird.

Dazu dienen einerseits Hinweise aus der Literatur, andererseits wurde eine Befragung mit zehn Startups durchgeführt, zur Evaluierung der am häufigsten gewählten Darstellungsform des eigenen Geschäftsmodells. Den Startups wurden dabei keine Methoden oder Darstellungsformen als Vorgabe zur Auswahl gegeben, es wurden lediglich mögliche Beispiele als Vorschlag zur Orientierung angeführt.

Dazu wurden folgende Fragen an zehn Startups gestellt:

1. Welche Ansätze zur Geschäftsmodell-Darstellung und -entwicklung (bsp. Business Model Canvas, magisches Dreieck, St. Galler Modell, ...) werden/wurden in ihrem Startup eingesetzt?
2. Werden/Wurden zusätzliche Methoden/Tools zur Unterstützung der Geschäftsmodellentwicklung verwendet? Wenn ja, welche?

	Geschäftsmodellentwicklung/-entwicklung				Weitere Methoden zur Unterstützung							
	Business Model Canvas	Magisches Dreieck	Business-plan	Business Landscape Model	SWOT	Value Proposition Canvas	Brainstorming	User-Stories	Design-Thinking	OKR-Modell	AARRR Pirate Model	Blue Ocean
Startup 1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
Startup 2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Startup 3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Startup 4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Startup 5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Startup 6	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Startup 7	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Startup 8	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Startup 9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Startup 10	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabelle 2: Ergebnis Startup-Befragung, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Befragung, abgebildet in Tabelle 2, geht hervor, dass neun von zehn Startups das Business Model Canvas im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung und -entwicklung verwenden. Ein Startup setzt zusätzlich den Businessplan zur Darstellung der strategischen Ausrichtung des Geschäftsmodells ein. Ein weiteres Startup verwendet hingegen nur den Businessplan.

Die Häufigkeit des Einsatzes des BMC findet sich auch in der Literatur wieder, wie am Beispiel von Weiner et. Al: das von Osterwalder und Pigneur entwickelte Business Model Canvas ist eines der am häufigsten verwendeten Ansätze im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung und wird in der Unternehmenspraxis, speziell bei Startups, regelmäßig eingesetzt.<sup>55</sup>

Als Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung und systematischen Entwicklung wird demnach im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Fokus auf den Ansatz des Business-Model Canvas gelegt. Das Vorgehen zur Auswahl der geeigneten Innovationsmethoden in Kombination mit dem Business-Model Canvas wird im nächsten Kapitel erläutert.

## 5.2 Auswahl Innovationsmethoden

Wie in Kapitel 4.3 dargestellt, werden für die einzelnen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung verschiedenste Methoden und auch Kreativitätstechniken verwendet, um das Ergebnis der Entwicklung zu erhöhen.

Diese werden jedoch auf die einzelnen Phasen des Prozesses zur Geschäftsmodellentwicklung bezogen, nicht primär auf die einzelnen Bausteine eines Geschäftsmodells. Hier setzt in weiterer Folge diese Arbeit an, um so zu einer optimalen Kombination einer ausgewählten Geschäftsmodellentwicklung und -entwicklung mittels Business Model Canvas und den, für die einzelnen Bausteine optimal geeigneten unterstützenden Methoden und Kreativitätstechniken – zu gelangen.

Als Basis für die Auswahl der optimalen unterstützenden Methoden dient Aerssens Beschreibung der 555 Methoden und Instrumente für Innovation und Kreativität im Unternehmen. Die dort gelisteten Methoden sind verschiedenen Kategorien zugeteilt, beispielsweise den Design-Thinking-Phasen.

<sup>55</sup> Vgl. Weiner et al. (2010), S. 31 ff.



Methoden und Techniken, die im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung eingesetzt werden können, sind im Buch den zwei folgenden Kategorien zugeordnet:

- Methoden, welche wirksam für neue Geschäftsmodelle sind und
- Methoden, welche im Toolcluster „Business Model Generator“ anwendbar sind.

Auf Basis dieser Kategorien ergeben sich 144 Methoden, welche einer Vorfilterung unterzogen werden. Die Vorfilterung der Methoden basiert auf der Umsetzungsmöglichkeit in einem Workshopsetting, da diese die häufigste Form der BMC-Erstellung und -Entwicklung ist und auch im praktischen Teil angewendet werden soll. Zusätzlich werden die Methoden auf Relevanz gefiltert. So wird beispielsweise die Methode des Startup-Jobtauses in der Vorfilterung nicht ausgewählt, da diese einen tatsächlichen Jobtausch zwischen einem Unternehmen und einem Startup in der Dauer von ca. einer Woche fordert, was in einem Workshop zur Geschäftsmodellentwicklung nicht umsetzbar ist.

Eine Übersicht der Vorfilterung findet sich in Anhang 2 (Toolauswahl). Es ergeben sich 49 Methoden, welche im nächsten Schritt im Zuge einer Nutzwertanalyse bewertet und den jeweiligen Bausteinen des BMC zugeführt werden. Die verbleibenden 20 Methoden werden folgend kurz beschrieben.

### **Competitors-Complementors Map**

Mittels der Competitors-Complementors Map lässt sich das Marktumfeld darstellen und mögliche nutzbare Potenziale daraus ableiten. Es werden einerseits die Konkurrenten und andererseits Komplementäre dargestellt und in Verbindung mit wichtigen Kenngrößen gebracht. Die Darstellung ermöglicht ein visuelles Aufbereiten der Korrelation der Parteien untereinander, was für die Ableitung von Maßnahmen von Relevanz ist. Als Konkurrenten werden Unternehmen mit dem gleichen Leistungsangebot verstanden. Komplementäre sind hingegen Unternehmen, welche ein alternatives, unterschiedliches Angebot bieten, das sich gut mit dem Angebot des eigenen Unternehmens kombinieren lässt.

Durchführung:

- es werden alle relevanten Konkurrenten und Komplementäre im Markt des Unternehmens definiert.
- Festlegen einer 2x2 Matrix mit wichtigen, zu betrachtenden Merkmalen. Auf den jeweiligen Achsen werden die Maxima und Minima der Merkmale aufgetragen (beispielsweise niedrigster Preis vs. höchster Preis).
- Definieren von Symbolen /Darstellungsformen für die relevanten Konkurrenten und Komplementäre und anordnen der Symbole auf der Matrix.
- Anhand der visuellen Darstellung können eventuelle Marktpotenziale erkannt und neue Angebote daraus abgeleitet werden.

### **ERAF Systems Diagramm**

Im ERAF Systems Diagramm, dargestellt in Abbildung 9, werden Systeme visuell dargestellt und die darin vorhandenen Wirkketten, Eigenschaften und Beziehungen untereinander analysiert. Folgende vier Bereiche werden betrachtet:<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 308.

Entitäten: beschreiben die wichtigsten Bestandteile des zu betrachtenden Systems. Das können beispielsweise Personen, Bereiche oder Produkte sein.

Beziehungen: stellt die Verbindung der einzelnen Entitäten zueinander dar.

Attribute: beschreiben die qualitativen, aber auch quantitativen Eigenschaften der Entitäten. Qualitative Eigenschaften sind beispielsweise Namen und Emotionen, quantitative sind unter anderem Alter, Größe aber auch Kosten oder Dauer.

Flows: stellen die Wirkrichtungen der Entitäten zueinander dar. Es werden Abhängigkeiten aber auch temporäre vs. permanente Verbindungen dargestellt.

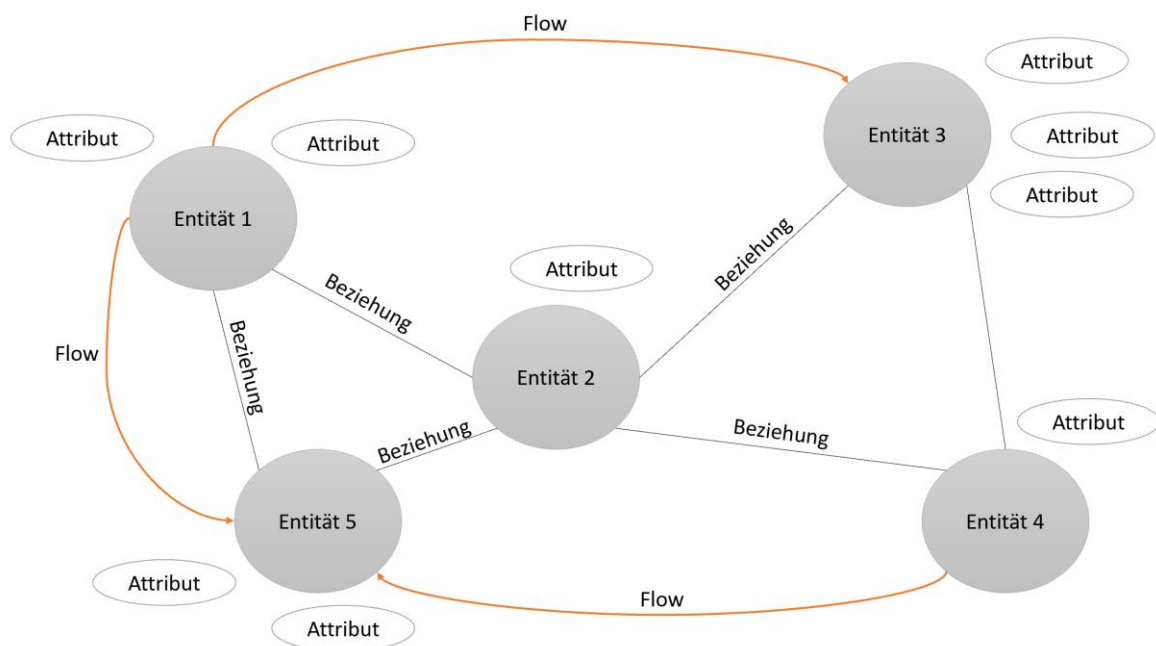


Abbildung 9: Darstellung des ERAF Systems Diagramm, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 308.

Durchführung:

- Identifizierung der relevanten Entitäten im zu betrachtenden System und Darstellung dieser mittels Kreise.
- Beschreibung der Beziehungen und Flows der Entitäten untereinander.
- Auflistung passender Attribute je Entität und Anordnung dieser um die Entitäten herum.
- Besprechung der Ergebnisse im Team und Ergänzung fehlender Elemente.
- Analyse der Darstellung im Hinblick auf beispielsweise Lücken oder Häufungen.
- Ableitung von Ergebnissen.

## PESTEL

Mit Hilfe der Pestel-Analyse wird das Umfeld einer Organisation ausführlich betrachtet und in Verbindung zueinander gesetzt. Daraus lassen sich Auswirkungen auf das betrachtete Unternehmen ableiten, was im Zuge der Entscheidungsfindung hilfreich sein kann.

Zusätzlich werden die betrachteten Schnittstellen analysiert und Bedürfnisse dieser abgeleitet. Die Methode betrachtet folgende sechs Einflussfaktoren: Politik (P), Wirtschaft (E), Sozio-Kultur (S), Technologie (T), Ökologie (E), rechtliche Faktoren (L).

Durchführung:

- Analyse der politischen Einflussgrößen in den gewählten Zielmärkten des Unternehmens und möglicher anstehender politischer Entwicklungen (z.B. neue Handelsabkommen, Förderungen, ...).
- Analyse der volkswirtschaftlichen Entwicklungen im gewählten Einflussbereich, wie beispielsweise demografische Entwicklung, Rate der Arbeitslosigkeit oder auch Auswirkung der Inflation.
- Analyse des gesellschaftlichen Umfeldes, auch im Hinblick auf Normen und Werte im gewählten Einflussbereich.
- Betrachtung der technologischen Entwicklung und der Forschungstätigkeiten.
- Betrachtung der Umfeldfaktoren im gewählten Einflussbereich/Standort, wie Ressourcenverfügbarkeit, Klimabedingungen, Ausprägung der Infrastruktur, ...
- Betrachtung der gültigen Rechte und Gesetze im gewählten Einflussbereich.

### **Point of View – Stakeholderanalyse**

Im Zuge der Stakeholderanalyse werden alle für das Unternehmen relevanten Stakeholder betrachtet und deren Standpunkte analysiert. Das Hineinversetzen in unterschiedliche Stakeholder, welche einen Einfluss auf das Unternehmen haben können, kann bei der Maßnahmenableitung von großer Unterstützung sein.

Durchführung:

- zu bearbeitende Fragestellung definieren und dokumentieren.
- Identifizieren aller relevanter Stakeholder.
- Positionierung der Stakeholder um die Fragestellung.
- Herstellung von Verbindungen der Stakeholder zum Unternehmen aber auch untereinander. Ableitung der Bedarfe und Blickwinkel der einzelnen Stakeholder.
- Charakterisieren der Beziehungen der Stakeholder zueinander mit Hilfe von aussagekräftigen Worten. Darstellung der möglichen positiven und negativen Wahrnehmungen.
- auf Basis des Gesamtbildes werden Maßnahmen und Erkenntnisse abgeleitet.

### **Kundennutzen-Matrix**

Die Kundennutzen-Matrix hilft bei der Ideenfindung Kund\*innen in den Fokus zu stellen. Oftmals werden viele Ideen generiert und auch umgesetzt, welche den Kund\*innen keinen Nutzen bringen, oder von den Kund\*innen nicht in Anspruch genommen werden. Ziel ist das Durchlaufen eines definierten Prozesses und Analyse der einzelnen Handlungsschritte, um so Optimierungen für Kund\*innen ableiten zu können. Abbildung 10 zeigt die grafische Darstellung der Kundennutzenmatrix.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 506.

	Prozessschritt 1	Prozessschritt 2	Prozessschritt 3	Prozessschritt 4	Prozessschritt 5
Frage 1					
Frage 2					
Frage 3					
Frage 4					
Frage 5					
Frage 6					

Abbildung 10: Darstellung der Kundennutzen-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 506.

Durchführung:

- Definition des Prozesses aus Kund\*innensicht und visuelle Darstellung der Ablaufbausteine. Die einzelnen Schritte werden in den Spalten der Matrix aufgelistet.
- Definition von Leitfragen, welche aus Sicht der Kund\*innen als relevant erscheinen. Die einzelnen Fragen werden in die Zeilen der Matrix aufgelistet.
- Anhand der Beantwortung der Fragen je Matrixfeld werden Ideen zur Optimierung gesucht.

### 10-Minuten Zeitsprung

Der 10-Minuten Zeitsprung wird verwendet, um genaue Erkenntnisse eines Vorganges oder eines Produktes zu bekommen. Durch das genaue Verstehen des gewählten Vorgangs lassen sich Ideen für Optimierungen oder neue Lösungen generieren. Die 10-Minuten vor und nach dem gewählten Ereignis werden dabei detailliert analysiert.

Durchführung:

- Erarbeiten von Leitfragen in Bezug auf den zeitlichen Rahmen des Ereignisses.
  - Was tut Kund\*in X in den 10 Minuten nach dem das Ereignis eingetreten ist?
  - Was ist die vorletzte Handlung, welche Kund\*in X vor dem Ereignis durchführt?
  - Welchen anderen Produkten/Menschen/etc. begegnet Kund\*in X vor dem Ereignis?
- Lösungsfindung je Frage und Dokumentieren der Antworten in einer Liste.
- Beantworten der Fragen durch möglichst viele Personen, um ein hohes Maß an Diversität zu erreichen.
- Bereicherung der gesammelten Antworten und Ableiten von Maßnahmen
  - Wie kann diese Beobachtung vor dem Ereignis das Erlebnis für Kund\*in X optimieren?
  - Was würde sich ändern, wenn Details der Beobachtungen verschwinden oder hinzugefügt werden?
  - Gibt es Probleme/Hindernisse, die von Kund\*in X nicht erkannt wurden aber trotzdem vorhanden sind? Wie können diese gelöst werden?
  - Was haben die einzelnen Details der Beobachtung mit dem Ereignis zu tun? Wie wirken sich diese auf das Ereignis aus?

### **The Great Transpacific Airline and Storm Door Company**

Mittels dieser Methode soll ein klares Verständnis für das Angebot und die relevanten Tätigkeiten des betrachteten Unternehmens geschaffen werden. Die notwendige ständige Adaption aufgrund der rasch ändernden Marktbedingungen kann auf Basis der Frage „Wie soll das Unternehmen sein“ optimiert werden. Ein Unternehmen kann mithilfe folgender Faktoren definiert werden: Produkte/Services/Dienstleistungen, Märkte, Nutzen für Kund\*innen/Wertversprechen und Technologien.

Durch das Definieren von Schlüsselbegriffen zu jedem Faktor und dem Rekombinieren dieser können neue Ideen geschaffen werden.

Durchführung:

- Fokussieren auf neue, unbekannte Suchfelder durch zwei Fragestellungen:
  - Was IST mein eigentliches Geschäft momentan?
  - Was SOLLTE mein Geschäft eigentlich sein?
- Tätigkeiten des Unternehmens zu den oben genannten Faktoren definieren und Überführung in eine tabellarische Darstellung.
- Definition von Schlüsselbegriffen je Faktor.
- Rekombination: finden neuer Kombinationen der Schlüsselbegriffe der jeweiligen Faktoren.

### **Innovation Evolution Map**

Mittels der Innovation Evolution Map lassen sich die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen Entwicklungen der betroffenen Industrie und den Erfolgen/Misserfolgen im Verhältnis zueinander darstellen.

Durch die direkte visuelle Verbindung des Unternehmens und der umgebenden Industrie inklusive der Konkurrenten und Komplementäre lassen sich neue Ideen und Zusammenhänge ableiten. Der Input an Daten zur Darstellung in der Map ist sehr breit gefächert, was die Möglichkeit bietet, eigene Ideen und Strategien des Unternehmens für die Zukunft besser einschätzen zu können. Abbildung 11 zeigt die schemenhafte Darstellung der Innovation Evolution Map.<sup>58</sup>

Es können das Auf- und Ab des eigenen Unternehmens aber auch der Wettbewerber und deren Innovationen direkt gegenübergestellt werden. Zusätzlich können weitere Daten als sogenanntes „Overlay“ integriert werden. Dieser Bereich wird über den beiden Elementen der Industrie und des eigenen Unternehmens gelegt und zeigt beispielsweise den Umsatz des eigenen Unternehmens im Zeitstrahl. Es können aber auch Industriebezogene Werte gewählt werden, wie bspw. das Marktvolumen oder Anzahl neuer Produkte, usw. Dadurch lässt sich ein guter Überblick über den Verlauf relevanter Kennzahlen und den Trends in der Industrie bzw. dem eigenen Unternehmen darstellen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 438.

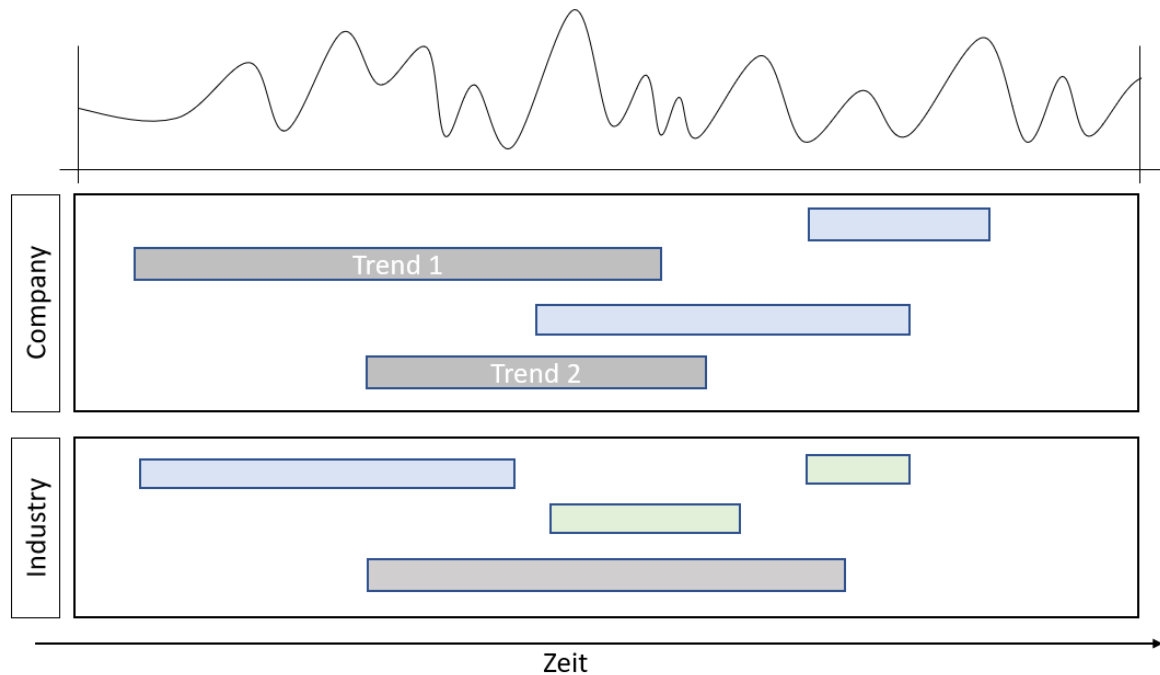


Abbildung 11: Darstellung der Innovation Evolution Map, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 438.

#### Durchführung:

- Definieren des Betrachtungszeitraums: je nach gewünschtem Output kann der Zeitraum länger (vor allem für eher strategischere Betrachtung und Entscheidung relevant) oder auch kürzer (vor allem zur Einschätzung neuer Ideen und Innovationen) gewählt werden.
- Datensammlung zu relevanten Innovationsentwicklung der Industrie (Konkurrenten als auch Komplementäre) im gewählten Zeitraum, sowohl Erfolge als auch Misserfolge sind relevant.
- Definition der zu betrachtenden Unternehmen und Einholung der relevanten Schlüsseldaten wie beispielsweise Umsatzzahlen, Marktanteil, Aktienentwicklung, etc.
- Darstellung in visueller Form: die recherchierten Daten werden mit dem definierten Betrachtungszeitraum in Korrelation gebracht und auf einer Zeitachse dargestellt.
- Analyse der Darstellung und Ableitung von Maßnahmen oder neuen Ideen.

#### Blue Ocean

Mittels der Blue Ocean Strategie, dargestellt in Abbildung 12, werden für die gewählte Industrie oder einen Teilbereich daraus Nutzenkurven erstellt, um darstellen zu können, welche Kernelemente oder Funktionen für Kund\*innen relevant sind. Daraus lässt sich ableiten, in welchen Märkten es noch Potenzial gibt (blue oceans), da noch kein Wettbewerb die entsprechende Leistung/Funktion anbietet. Es werden vier Kernelemente betrachtet:<sup>59</sup>

- Eliminierung: Welches Leistungsangebot kann eliminiert werden?
- Reduzierung: Welches Leistungsangebot kann radikal reduziert werden?

<sup>59</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 157.

- Steigerung: Wo muss eine Steigerung gegenüber dem derzeit angebotenen Leistungsangebot stattfinden?
- Kreierung: Welche Teile des Leistungsangebotes müssen neu definiert werden?

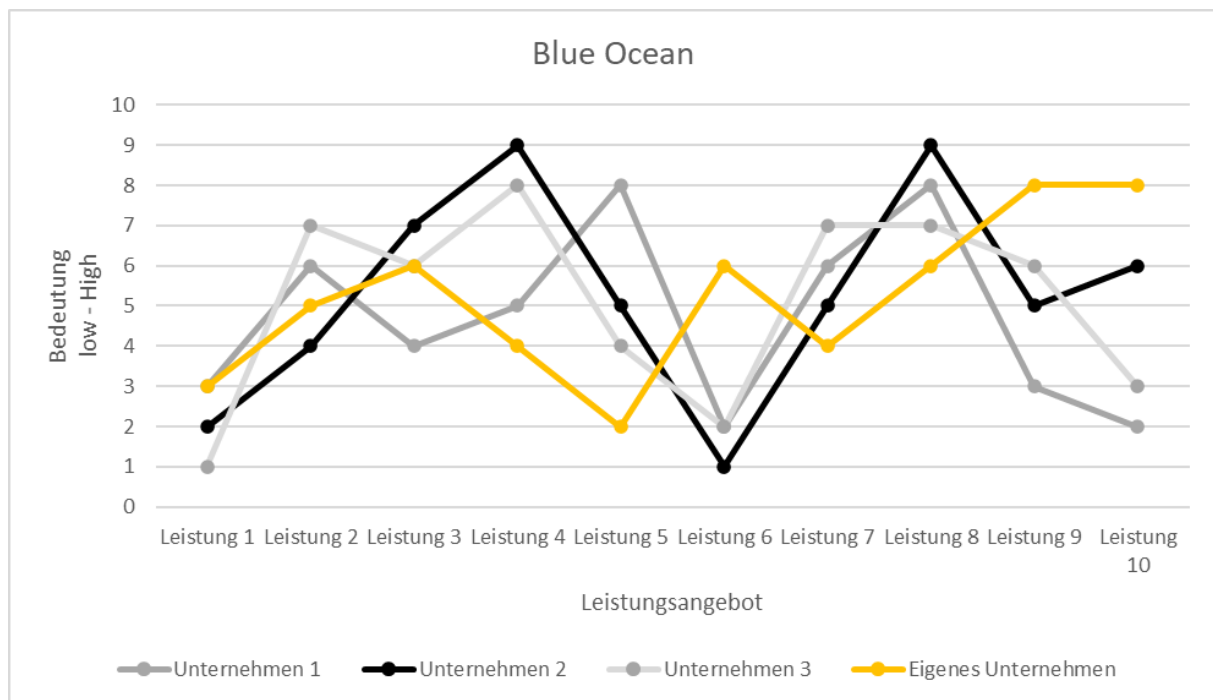


Abbildung 12: Darstellung Blue Ocean, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 157.

Durchführung:

- Erstellen von Nutzenkurven der betrachtenden Industrie/des betrachteten Marktes zur Analyse des bestehenden Wettbewerbs. Dazu werden wichtige Merkmale/Funktionen/Angebote, welche relevant für Kund\*innen sind aufgelistet und auf der Achse eines Grafen dargestellt. Auf die zweite Achse wird die Bedeutung/Wichtigkeit der Funktionen aufgetragen (beispielsweise von gering – hoch).
- Das Leistungsangebot des eigenen Unternehmens wird visuell dargestellt und bewertet.
- Auf Basis der vier genannten Kernelemente werden neue Ideen gesammelt und Maßnahmen abgeleitet.

**Offering-Activity-Culture Map**

In der Offering-Activity-Culture Map können neue Ideen durch einen Perspektivenwechsel zwischen dem Angebot eines Unternehmens, den sich daraus ergebenden Handlungen und der umschließenden Kultur abgeleitet werden.

Es werden folgende drei Blickwinkel genutzt (dargestellt in Abbildung 13), um die Perspektive auf die Menschen zu legen, welche das Produkt nutzen und es in einen (kulturellen) Kontext setzen:<sup>60</sup>

- das Angebot oder die Serviceleistung des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Eigenschaften und Funktionen.
- die Handlungen, welche durch die Nutzung des Angebotes oder der Serviceleistung entstehen beziehungsweise um die Nutzung herum entstehen können.
- die Darstellung des kulturellen Kontextes in welchem das Angebot oder die Serviceleistung genutzt wird.

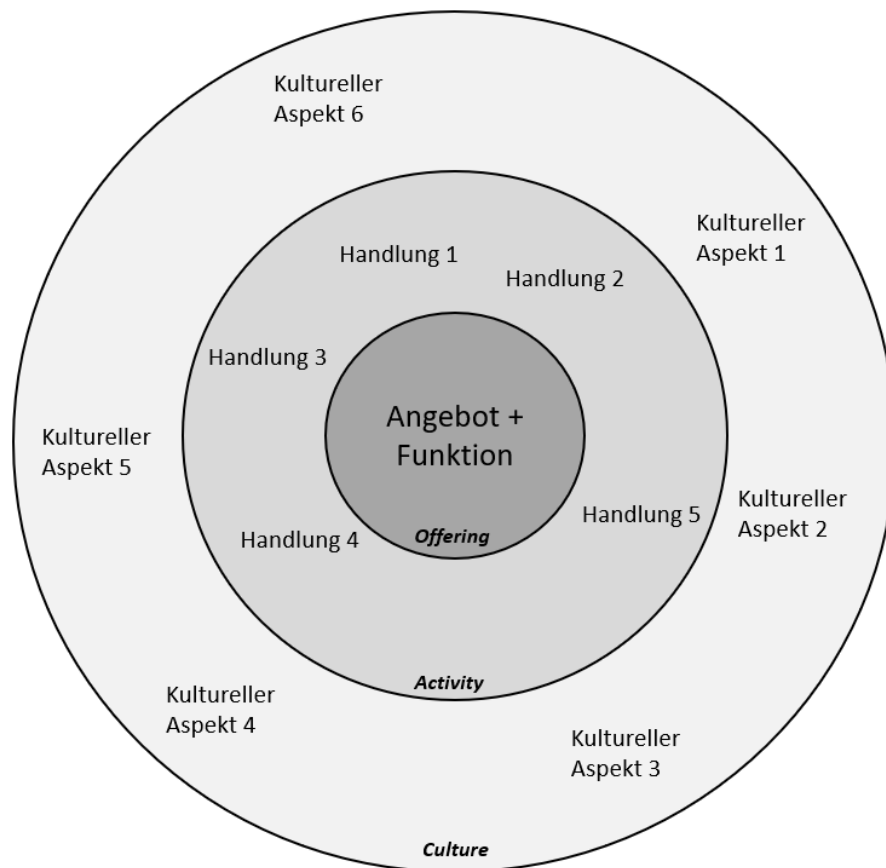


Abbildung 13: Darstellung Offering-Activity-Culture Map, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 588.

Durchführung:

- Es werden drei Kreise dargestellt. In den innersten Kreis wird das Angebot des betrachteten Unternehmens inklusive der damit verbundenen Funktionen und Eigenschaften dargestellt.
- Im zweiten, mittleren Kreis werden alle Handlungen angeführt, die bei der Nutzung des Angebotes entstehen können. Die Handlungen können auf individueller, persönlicher Ebene dargestellt werden, aber auch einen kulturellen Hintergrund besitzen.

---

<sup>60</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 588.



- In den dritten, äußeren Kreis werden die kulturellen Aspekte definiert. Mittels folgender Leitfragen werden diese erhoben:
  - Welche Bevölkerungsgruppen nutzen das Angebot/die Funktion? Gibt es Unterschiede in der Nutzung der Bevölkerungsgruppen?
  - Gibt es kulturelle Trends/Werte rund um das Produkt/das Angebot?
- Identifikation und Ableitung möglicher Handlungsfelder und Ideen auf Basis der visuell dargestellten Ergebnisse.

### Sweet Spot

Mittels dem Sweet Spot (dargestellt in Abbildung 14) werden die drei Bereiche des eigenen Angebots, der Kund\*innen und der Konkurrenz in visuelle Verbindung gebracht und dargestellt, welche Bereiche bereits von der Konkurrenz abgedeckt sind, welche Zielgruppen nicht fokussiert werden sollen und welche Bereiche derzeit einzigartig im Angebot des betrachteten Unternehmens sind (Sweet Spot).<sup>61</sup>

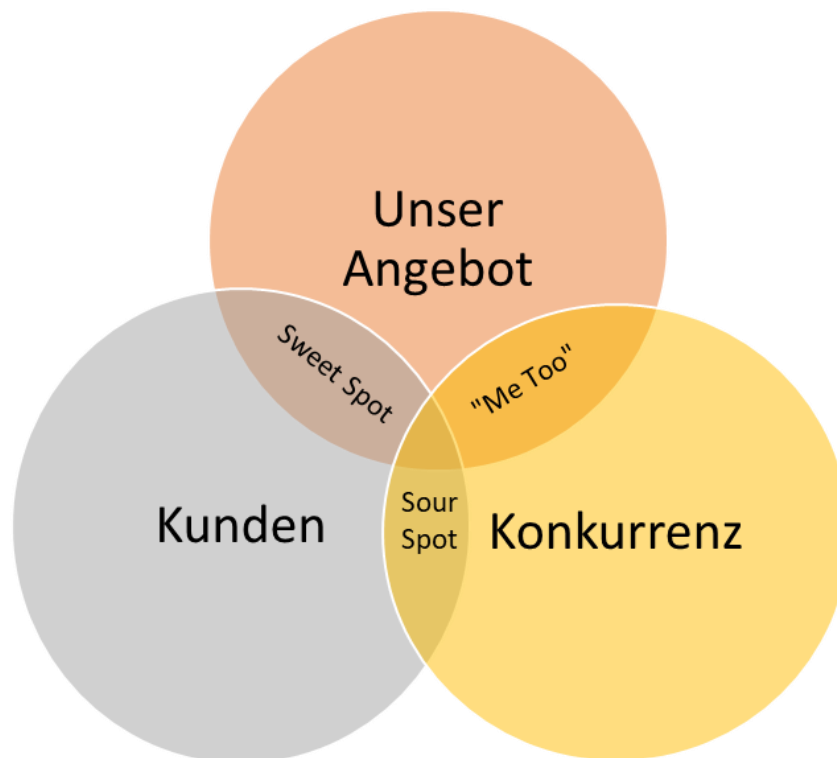


Abbildung 14: Darstellung Sweet Spot, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 761.

### Durchführung:

- Zeichnen von drei Kreisen, welche sich überlappen, sodass vier Schnittstellen entstehen.
- Definieren der wichtigsten Eigenschaften/Angebote des eigenen Unternehmens/Produktes in den ersten Kreis:
  - Schnittmenge Angebot/Kund\*innenbedürfnisse: Auflistung aller Angebote, welche relevant für Kund\*innen sind und nicht von der Konkurrenz angeboten werden.

---

<sup>61</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 761.

- Schnittmenge aller drei Kreise: Auflistung aller Angebote, welche relevant für Kund\*innen sind und auch von der Konkurrenz angeboten werden.
- Definieren der wichtigsten Eigenschaften/Angebote der Konkurrenz:
  - Schnittmenge Kund\*innenbedürfnisse/Konkurrenz: Auflistung aller Angebote, welche relevant für Kund\*innen sind und nur von der Konkurrenz angeboten werden.
- Ableitung von Ideen zur Bereicherung des „Sweet Spot“, also Angebote, welche für Kund\*innen relevant sind und nicht von der Konkurrenz angeboten werden.
- Ableitung von Eigenschaften/Angeboten, welche künftig eliminiert werden können, da diese für Kund\*innen nicht relevant sind.

### Septine

Auf Basis von sieben notierten Stichwörtern wird ein vorab definiertes Ziel mittels Assoziationen ein klareres und vollständigeres Bild geschaffen. In Kombination mit einer Mindmap lassen sich die Ergebnisse auch visuell darstellen. Ein Beispiel dafür ist in Abbildung 15 dargestellt.<sup>62</sup>

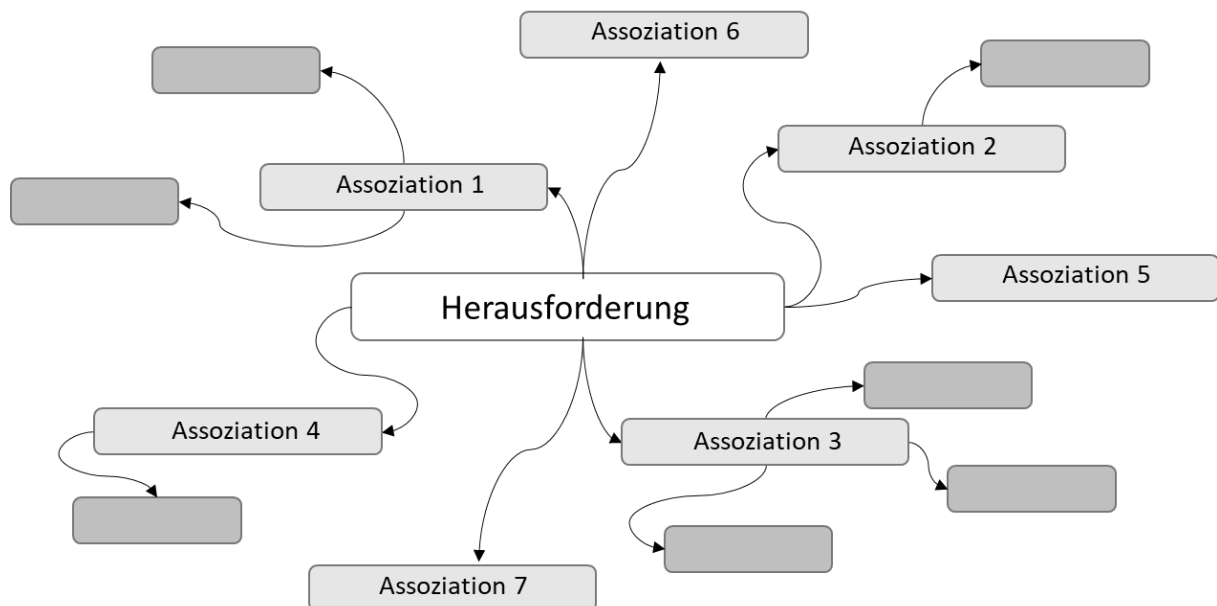


Abbildung 15: Darstellung Septine Mindmap, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 707.

### Durchführung:

- Herausforderung als vollständigen Satz formulieren. Dabei gibt es keine konkreten Vorgaben. Der Satz kann beispielsweise lauten „Das Produkt müsste für Kund\*innen einfacher zu beschaffen sein“ oder „Die Funktionsweise und das Handling könnten für Kund\*innen einfacher sein“.
- Es werden zu der definierten Herausforderung sieben Assoziationen gebildet, unabhängig von der Reihenfolge. Diese können sowohl den Prozess als auch das Produkt selbst betreffen.

<sup>62</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 707.

- Es werden die Assoziationen in beliebiger Reihenfolge immer wieder vorgelesen und mit neuen oder zusätzlichen Assoziationen vervollständigt, bis ein klares Bild zur beschriebenen Herausforderung entsteht.
- Auf Basis der neu gebildeten Assoziationen können Ideen und Maßnahmen abgeleitet werden.

### **Destruktiv-konstruktives Brainstorming**

Das destruktiv-konstruktive Brainstorming ist in zwei Phasen aufgeteilt und eignet sich bereits bestehende Ideen weiterzuentwickeln. Im ersten Schritt werden bestehende Ideen auf Schwachpunkte hin untersucht und für diese Schwachpunkte im zweiten Schritt wiederum bessere Lösungen definiert.

Durchführung:

- Formulieren von Negativfragen zu den bereits vorhandenen Ideen und Lösungen, wie beispielsweise „was an Produkt X ist für Kund\*innen unzufriedenstellend?“, „Was verhindert einen Einsatz in Markt X?“, „Was hindert Kund\*innen daran, Funktion Y in Anspruch zu nehmen?“
- Auf Basis der formulierten Negativfragen werden alle Schwachpunkte gesammelt und dokumentiert (beispielsweise mittels Flipchart oder Pinnwand).
- Mittels konstruktivem Brainstorming und der Leitfrage „Wie lässt sich Schwachstelle X verbessern/eliminieren?“ werden Lösungen erarbeitet.
- Analysieren der Lösungen und Ableiten von weiteren Maßnahmen.

### **Appreciative Inquiry**

Mittels der Appreciative Inquiry lässt sich eine innovationsfördernde Kultur und Kommunikation im Unternehmen etablieren. Durch den Blick in die Vergangenheit und die Zukunft lassen sich Rückschlüsse auf Handlungsweisen ziehen. Durch die wertschätzende Fragestellung werden Hemmungen abgebaut und ein kreatives Umfeld geschaffen.

Der Einsatz funktioniert auch für Teilbereiche, wie beispielsweise die Kommunikation mit Kund\*innen, um neue Ideen zur Optimierung hervorzubringen.

Durchführung:

Die Durchführung erfolgt entlang einer Zeitachse von der Vergangenheit in die Zukunft:

- Im Schritt *Discovery* wird definiert, was bisher gut funktioniert hat und als Basis für bereits entstandenen Erfolg dient.
- Im nächsten Schritt *Dream* wird versucht, die Zukunft aktiv besser zu gestalten, in dem bestehendes Wissen und vorhandene Kompetenzen optimiert und besser eingesetzt werden können.
- Im *Design* wird eine Optimierungsoption aufgegriffen und ein möglichst reales Bild der Zukunft definiert. Es werden Schritte festgelegt, welche notwendig sind, um das gewünschte Zukunftsbild zu erreichen.
- Um diese Schritte in konkrete Handlungen zu überführen, werde im Zuge der Phase *Destiny* konkrete Maßnahmen abgeleitet, welche sofort umgesetzt werden können.

## KJ Methode

Mittels der KJ Methode werden einzelne Informationen systematisch strukturiert, um besonders komplexe Sachverhalte und Problemstellungen besser verstehen zu können.

Es wird versucht alle relevanten Problemfelder und Herausforderungen zu erfassen, in Relation mit relevanten Strukturen zu setzen und die Verbindung der Elemente untereinander darzustellen, wie in Abbildung 16 schemenhaft dargestellt.<sup>63</sup> Die Methode ermöglicht einen gesamtheitlichen Blick auf ein Problem und kann dadurch mögliche Lösungen transparenter darstellen und aufzeigen.

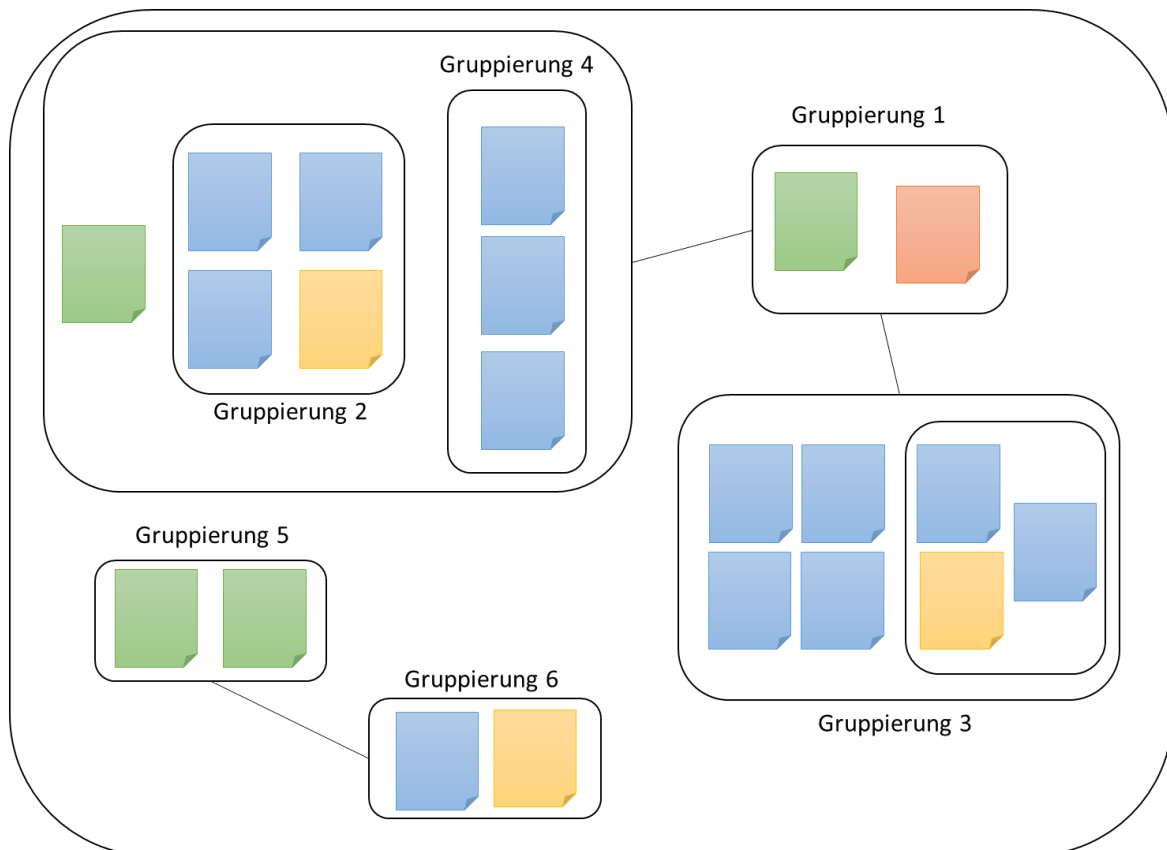


Abbildung 16: Darstellung KJ Methode, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 464.

### Durchführung:

- Definieren der Problemstellung.
- Beschreibung möglichst vieler Informationen zu der definierten Problemstellung.
- Gruppierung der Informationen und Definieren einer Kategoriebezeichnung je Gruppierung.
- gegebenenfalls weiteres Zusammenführen zu größeren Einheiten, um eine überschaubare Menge an Gruppen zu erhalten.
- Analyse und grafische Darstellung der Beziehungen der Gruppierungen untereinander.
- Weitere Vertiefung der dargestellten Beziehungen auf Basis der untergeordneten Gruppierungen und/oder Einzelinformationen.
- Ableitung von Ideen und Maßnahmen für die definierte Problemstellung.

<sup>63</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 464.

### **Ideencluster**

Mittels Ideencluster werden bestehende Ideen weiter angereichert und detaillierter ausgearbeitet. Für eine Bewertung und Handlungsableitung sind Ideen oftmals nicht ausgereift genug, weshalb es eine tiefere Betrachtung benötigt. Die Anwendung der Methode unterliegt einigen Eckpunkten, wie beispielsweise der Beschränkung auf 30 Minuten oder auch die optimale Bearbeitungsgröße von zwei Personen.

Durchführung:

- Klärung der ausgewählten Idee / des Ideenansatzes
- Definition weiterer Ideen, mit welchen sich die Ursprungsidee kombinieren lässt
- Bildung von Ideenclustern und Anreicherungen in Form einer Mindmap. Mögliche Kategorien zur Clusterung können Trends, Funktionsbeschreibungen oder weitere USPs/Vorteile sein
- Präsentation der Ideencluster und Ableitung weiterer Maßnahmen.

### **3-12-3 Brainstorming**

Die 3-12-3 Methode ist eine Variante des Brainstormings, welche in besonders kurzer Zeit durchgeführt werden kann. Es können neue Ideen generiert, aber auch bestehende Ideen verbessert und angereichert werden. Die Zahlen beziehen sich dabei auf die Dauer der drei einzelnen Schritte im Zuge der Durchführung.

Durchführung:

- Definition des zu betrachtenden Themas / der Idee, ohne vollständige Beschreibung oder Fragestellung
- In den ersten 3 Minuten werden Eigenschaften des Themas der Idee gesammelt und dokumentiert, ohne, dass eine Vorfilterung stattfindet
- Je nach Teilnehmer\*innenzahl werden Zweierteams gebildet, welche drei der im zweiten Schritt gesammelten Eigenschaften in 12 Minuten als Konzept weiterentwickeln. Die Konzepte können rein deskriptiv sein, aber auch aus ersten Prototypen oder Skizzen bestehen
- Die Ergebnisse der Konzepterarbeitung werden dem gesamten Team vorgestellt
- Analyse der Ergebnisse, gegebenenfalls Ranking der Ideen und Ableitung von Maßnahmen

### **Atomisieren**

Mittels der Methode Atomisieren werden Systeme in ihre Komponenten zerlegt um auch komplexe Sachverhalte analysieren und verstehen zu können. Die Darstellung der einzelnen Komponenten und deren Zusammenhänge im Gesamtsystem (siehe Abbildung 17) ermöglicht eine einfachere Lösungsfindung.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 123.

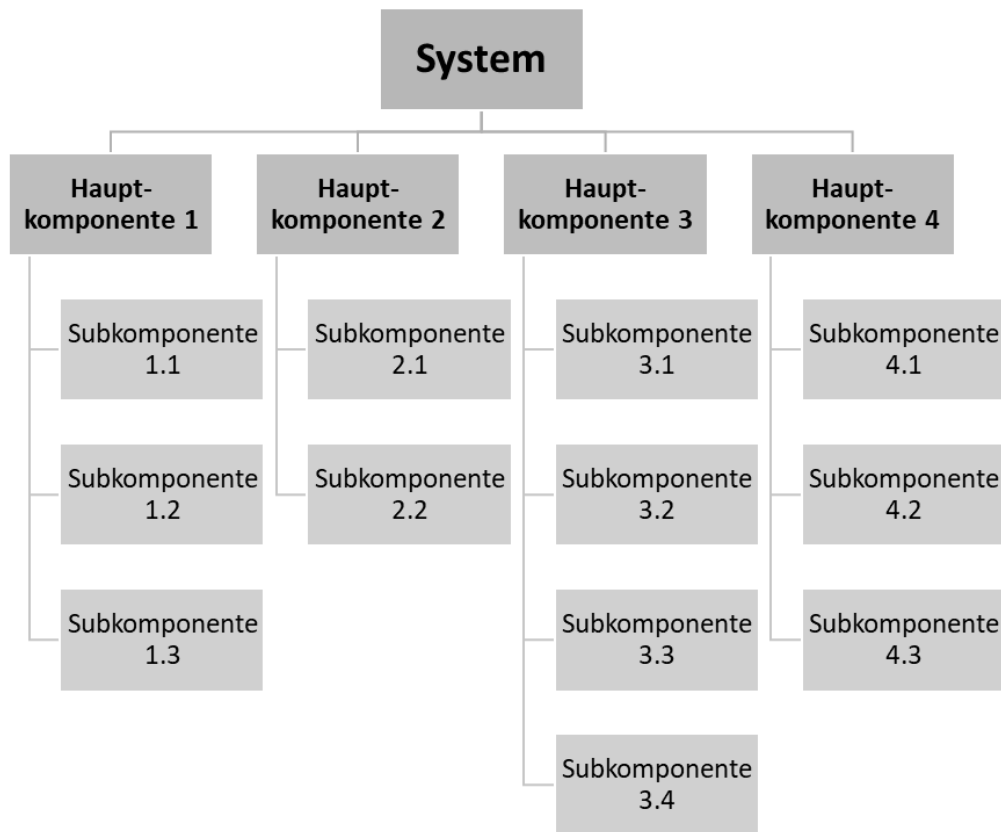


Abbildung 17: Darstellung Atomisieren, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 123.

Durchführung:

- Definieren der Problemstellung / Herausforderung
- Definieren der Hauptkomponenten im Zusammenhang mit der festgelegten Problemstellung / Herausforderung und grafische Darstellung (beispielsweise auf einem Flipchart)
- Definieren der Unterkomponenten je Hauptkomponente und grafische Darstellung der Zusammenhänge
- Ableitung von Maßnahmen auf Basis der dargestellten Ergebnisse.

### **Rhizom-Modell**

Das Rhizom-Modell stellt Zusammenhänge nicht in Baumstruktur dar, sondern stellt diese vielmehr in eine horizontale Verbindung. Somit haben die Komponenten des Systems keinen Ursprung, von welchem aus sie sich weiterentwickeln und damit auch keine hierarchische Wertung.

Es stellt ein Netzwerk dar (schemenhaft dargestellt in Abbildung 18), dass entsprechen verknüpft ist, aber keine hierarchische Ordnung und auch keinen Anfang und kein Ende hat. Werden Unternehmen so dargestellt, so werden dezentrale Bewegungen in alle Richtungen festgestellt, Elemente miteinander verbunden, die sich zwar kreuzen aber trotzdem unabhängig voneinander sind.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Aerssen, Buchholz (2018), S. 682.

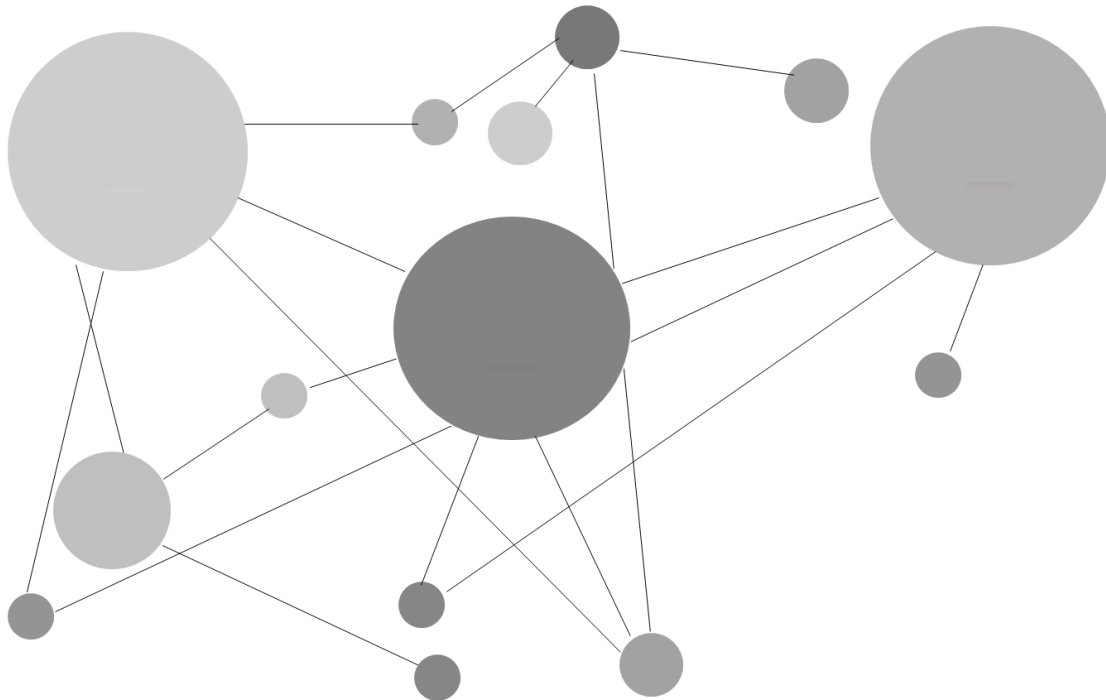


Abbildung 18: Darstellung Rhizom-Modell, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 682.

#### Durchführung:

- Reflexion des Unternehmens/des Systems, ob die Darstellung derzeit vertikal (im Sinne hierarchischer Struktur) oder horizontal stattfindet
- Darstellung des Unternehmens/System als horizontale Struktur inklusive der vorherrschenden Verbindungen
- Analyse der bestehenden Verknüpfung und möglicher künftiger Verbindungen
- Ableitung von Maßnahmen mit Bezug auf dezentrale Veränderungen des Unternehmens/Systems.

#### SIL-Methode

Die SIL-Methode ist eine weitere Form des Brainstormings, welche es ermöglicht, Einzellösungen in Gesamtlösungen zu integrieren. Es werden alle Ideen betrachtet, was zu gut durchdachten Lösungsansätzen führt. Die Abkürzung SIL steht für sukzessive Integration von Lösungen.

#### Durchführung:

- Detaillierte Definition der zu betrachtenden Herausforderung
- Erarbeitung von Einzelvorschlägen aller Teilnehmer\*innen
- Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 1 und Dokumentation auf dem ersten Flipchart
- gemeinsames Erarbeiten der positiven Aspekte der Idee und Dokumentation dieser auf dem zweiten Flipchart
- Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 2 und wiederum gemeinsames Erarbeiten der positiven Aspekte inklusive Dokumentation auf Flipchart 1 und 2
- gemeinsames Erarbeiten einer Integrationslösung für Idee 1 und Idee 2 und Dokumentation auf Flipchart 3

- Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 3 inklusive Erarbeiten der positiven Aspekte, Dokumentation und Erarbeiten der Integration mit der bereits bestehenden Integrationslösung
- analoges Verfahren für alle weiteren Teilnehmer\*innen
- Analyse der Integrationslösung und Ableiten von Maßnahmen.

Die hier erläuterten Methoden werden im nächsten Kapitel in Verbindung mit den Feldern des Business Model Canvas gesetzt und im Zuge einer Nutzwertanalyse bewertet.

### 5.3 Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse wird herangezogen, um die Methoden zum jeweiligen BMC-Feld sinnvoll einschränken zu können, sodass diese im empirischen Teil entsprechend validiert werden können. Zur Bewertung werden drei Kriterien ausgewählt, welche für den Einsatz im Startup-Bereich wichtig sind.

Wie in Kapitel 3 erläutert, gibt es bestimmte Faktoren, welche Startups von bereits etablierten, langfristig am Markt bestehenden Unternehmen unterscheidet. Auf Basis des meist geringen Unternehmensalters und dem dadurch entstehenden Bedürfnis, die Produkte/Dienstleistungen so schnell wie möglich auf den Markt zu bringen und zu validieren, sollte auch die Geschäftsmodellentwicklung entsprechend schnell und agil passieren können. Langwierige Ansätze, welche sich über viele Wochen ziehen, können den Startups die notwendige Agilität nehmen. Zusätzlich zum Zeitfaktor herrschen in Startups oft einschränkende finanzielle Bedingungen vor, ein Ausschöpfen aller möglichen Ressourcen ist oft nicht möglich. Der Einsatz von Methoden, welche selbsterklärend, ohne externe Einschulung oder großen finanziellen Aufwand durchzuführen sind, ist entsprechend zu fokussieren.

Die in Startups oftmals vorherrschende „Machen wir's“ Unternehmenskultur, soll ebenfalls schnelle Entscheidungen ermöglichen. Das Darstellen der Ergebnisse in prägnante, aussagekräftige Bausteine ist wichtig, um sich nicht in seitenlange Beschreibungen und unnötigen Texten zu verlieren. Zur Entscheidungsfindung kann es demnach hilfreich sein, die Ergebnisse grafisch und aussagekräftig aufbereitet zur Verfügung zu haben.

Anhand dieser Faktoren, werden folgende drei Kriterien zur Nutzwertanalyse ausgewählt, um so möglichst ressourcenschonende, agile und visuell darstellbare Methoden zur Umsetzung zu erhalten:

- intuitive Anwendung der operativen Methode / Komplexität
- grafische Darstellungsform möglich
- zeitlicher Aufwand.

Die Kriterien werden nachfolgend zusammengefasst erläutert.

#### **Intuitive Anwendung / Komplexität**

Die operative Methode soll auch und speziell für unerfahrene Startups bzw. Teilnehmer\*innen geeignet sein. Ein langer Erklärungsprozess und viel Vorbereitung können im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung hinderlich sein. Speziell im Bereich der Startups, bei welchen eine schnelle Adaption an sich ändernde Umgebungsbedingungen relevant ist, sollen die Methoden einfach anwendbar und ohne großen Aufwand sofort umsetzbar sein.



### **Grafische Darstellung**

Die Möglichkeit der grafischen Darstellung wird als Kriterium gewählt, da die Aufnahme von Informationen in visueller Form schneller erfolgen kann. Visuelle Darstellungen weisen eine hohe Leistungsfähigkeit auf, da grafische Kommunikation im Gegenzug zu Schrift- und mathematischer Zeichensprache seriell, nicht sequenziell kodiert. Durch die grafische Darstellung können Informationen gleichzeitig dargestellt und beurteilt werden.<sup>66</sup> Zur schnelleren und vereinfachten Entscheidungsfindung im Geschäftsmodellentwicklungsprozess ist es demnach hilfreich, die Ergebnisse der jeweiligen operativen Methode grafisch darstellen zu können.

### **Zeitlicher Aufwand**

Der zeitliche Aufwand der einzelnen operativen Methode soll möglichst gering und ein Output schnell erkennbar sein. Da alle neun Felder des BMC betrachtet und mit operativen Methoden unterstützt werden sollen ist jede Methode entsprechend begrenzt, um den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung nicht unnötig zu verlängern. Pro Bewertungskriterium werden Punkte zwischen 1-3 vergeben, welche zusätzlich noch gewichtet werden. Je höher die Punktezahl, desto passender die jeweilige Methode. Die Gewichtung erfolgt auf Basis der Relevanz für die Durchführung im Workshopsetting. So hat beispielsweise die geringe Komplexität, also das selbsterklärende und intuitive Anwenden einer Methode eine hohe Gewichtung, da dies einen hohen Einfluss auf die Durchführung im Workshop haben kann.

Komplexität:

- 3 = geringe Komplexität, sehr intuitiv
- 2 = mittlere Komplexität, intuitiv
- 1 = hohe Komplexität, wenig intuitiv
- Gewichtung = 0,5

Grafische Darstellung:

- 3 = sehr gut grafisch darstellbar
- 2 = grafisch darstellbar
- 1 = grafisch schlecht darstellbar
- Gewichtung = 0,2

Zeitlicher Aufwand:

- 3 = geringer zeitlicher Aufwand, schnelle Durchführung (< 1 Stunde)
- 2 = mäßiger zeitlicher Aufwand, mäßige Durchführung (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- 1 = hoher zeitlicher Aufwand, lange Durchführung (> 1 Tag)
- Gewichtung = 0,3

Ausgewählt werden jeweils die drei Methoden, mit der höchsten Punktezahl, bei Gleichstand wird zusätzlich eine vierte Methode aufgenommen. Tabelle 3 zeigt das Ergebnis der Bewertung der einzelnen Methoden je BMC-Feld inklusive Gewichtung.

---

<sup>66</sup> Vgl. Krempel (2005), S. 25.

## Ableitung des Vorgehensmodells

Die Bewertung der Komplexität und der schnellen Umsetzung lehnen sich an die Auswertung dieser Kriterien von Aerssen an, die visuelle Darstellung wird anhand des Ergebnisses der Methode bewertet.

Wertversprechen	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Blue Ocean	1	0,5	3	0,2	2	0,3
Value Proposition Canvas	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Conjoint Analyse	1	0,5	2	0,2	1	0,3
Concept-Linking Map	2	0,5	3	0,2	2	0,3
Confluence Dynagram	1	0,5	3	0,2	1	0,3
Rollenspiel	2	0,5	1	0,2	1	0,3
Destruktiv-konstruktives Brainstorming	3	0,5	1	0,2	3	0,3
Foresight Scenario	1	0,5	2	0,2	1	0,3
Langzeitprognose	2	0,5	1	0,2	2	0,3
Offering-Activity-Culture Map	3	0,5	3	0,2	2	0,3
Reduce to the max	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Sweet Spot	3	0,5	3	0,2	2	0,3
Szenariotechnik	1	0,5	1	0,2	1	0,3
Septine	3	0,5	1	0,2	3	0,3
Service Innovation Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3

Schlüsselaktivitäten	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Kundennutzen-Matrix	3	0,5	2	0,2	3	0,3
Blue Ocean	1	0,5	3	0,2	1	0,3
The great transpacific airline and storm door company	2	0,5	1	0,2	2	0,3
10-Minuten Zeitsprung	3	0,5	1	0,2	2	0,3
Innovation Evolution Map	1	0,5	3	0,2	1	0,3
Methusalem Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3

Schlüsselressourcen	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Competencies Plan	1	0,5	2	0,2	1	0,3
The great transpacific airline and storm door company	2	0,5	1	0,2	2	0,3
Innovation Evolution Map	1	0,5	3	0,2	1	0,3
Structure Innovation Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3
Blue Ocean	1	0,5	3	0,2	1	0,3
Process Innovation Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3

Kundensegmente	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Ideencluster	3	0,5	2	0,2	3	0,3
Offering-Activity-Culture Map	3	0,5	3	0,2	2	0,3
Asymmetric Clustering Matrix	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Unique Competing Space	2	0,5	3	0,2	2	0,3
3-12-3 Brainstorming	3	0,5	1	0,2	3	0,3
Entities Position Map	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Research Participant Map	2	0,5	2	0,2	2	0,3

Ableitung des Vorgehensmodells

Schlüsselpartnerschaften	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Competitors-Complementors Map	2	0,5	3	0,2	2	0,3
5-Kräfte-Modell nach Porter	1	0,5	2	0,2	1	0,3
ERAF Systems Diagramm	2	0,5	3	0,2	2	0,3
PESTEL	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Point of View	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Network Innovator Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3
Convergence Map	2	0,5	1	0,2	2	0,3
Reframing-Matrix	2	0,5	1	0,2	2	0,3

Kundenbeziehungen	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
ERAF Systems Diagramm	2	0,5	3	0,2	2	0,3
Kundennutzen-Matrix	3	0,5	2	0,2	3	0,3
Rhizom-Modell	1	0,5	3	0,2	2	0,3
Rollenspiel	2	0,5	1	0,2	1	0,3
Appreciative Inquiry	2	0,5	2	0,2	2	0,3

Kommunikationskanäle	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Eras Map	1	0,5	3	0,2	1	0,3
KJ Methode	3	0,5	3	0,2	2	0,3
10-Minuten Zeitsprung	3	0,5	1	0,2	2	0,3
Ideencluster	3	0,5	2	0,2	3	0,3
Point of view	2	0,5	2	0,2	2	0,3
Channel Innovation Checkup	1	0,5	1	0,2	1	0,3

Kostenstruktur	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Atomisieren	3	0,5	3	0,2	2	0,3
Chancen-Risiken-Analyse	1	0,5	2	0,2	1	0,3
Rhizom-Modell	1	0,5	3	0,2	2	0,3
SIL-Methode	1	0,5	2	0,2	2	0,3
Zukunftswerkstatt	1	0,5	1	0,2	2	0,3

Einnahmequellen	Komplexität	G	Visuelle Darstellung	G	Zeitlicher Aufwand	G
Destruktiv-konstruktives Brainstorming	3	0,5	1	0,2	3	0,3
Ideencluster	3	0,5	2	0,2	3	0,3
Langzeitprognose	2	0,5	1	0,2	2	0,3
Prescriptive Value Web	2	0,5	3	0,2	2	0,3
Analogietechnik	2	0,5	1	0,2	2	0,3
Profit Model Checkup	1	0,5	1	0,2	2	0,3
10-Minuten Zeitsprung	3	0,5	1	0,2	2	0,3
Cross Industry Prinzip	1	0,5	1	0,2	1	0,3

Tabelle 3: Auswertung Methoden je BMC, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.4 Methoden je BMC-Kategorie

Die folgenden grafischen Darstellungen zeigen die Auswertung der Nutzwertanalyse je BMC-Kategorie. Alle, den neun Kategorien des BMC zugeordneten Methoden werden, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, mit einer Punktezahl bewertet und gewichtet.

Die jeweils drei Methoden mit der höchsten Punktezahl (vier Methoden bei Punktegleichstand) aus der Nutzwertanalyse werden zur Ableitung des theoretischen Ergebnisses herangezogen.

### Schlüsselpartnerschaften

Abbildung 19 zeigt die Auswertung der Methoden zum BMC-Feld Schlüsselpartnerschaften. Als Methoden mit der höchsten Punktezahl haben sich die Competitors-Complementors Map, das ERAF Systems Diagramm und auf Basis der gleichen Punktezahl PESTEL und Point of View erwiesen.

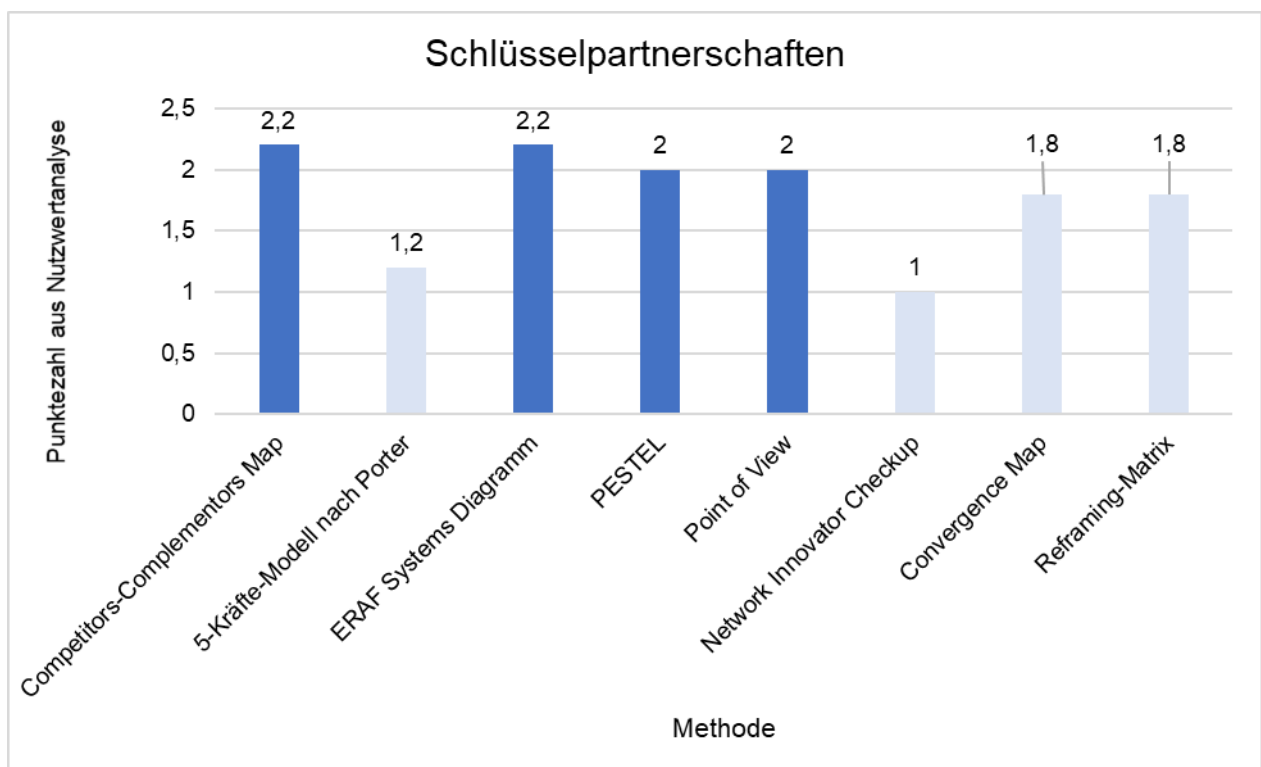


Abbildung 19: Auswertung Methoden für Schlüsselpartnerschaften, Quelle: Eigene Darstellung.

### Schlüsselaktivitäten

In Abbildung 20 werden die ausgewählten Methoden für das BMC-Feld der Schlüsselaktivitäten dargestellt. Die höchste Punktezahl haben die Kundennutzen-Matrix, der 10-Minuten Zeitsprung und die Methode „The great transpacific Airline and Storm Door Company“ erreicht.

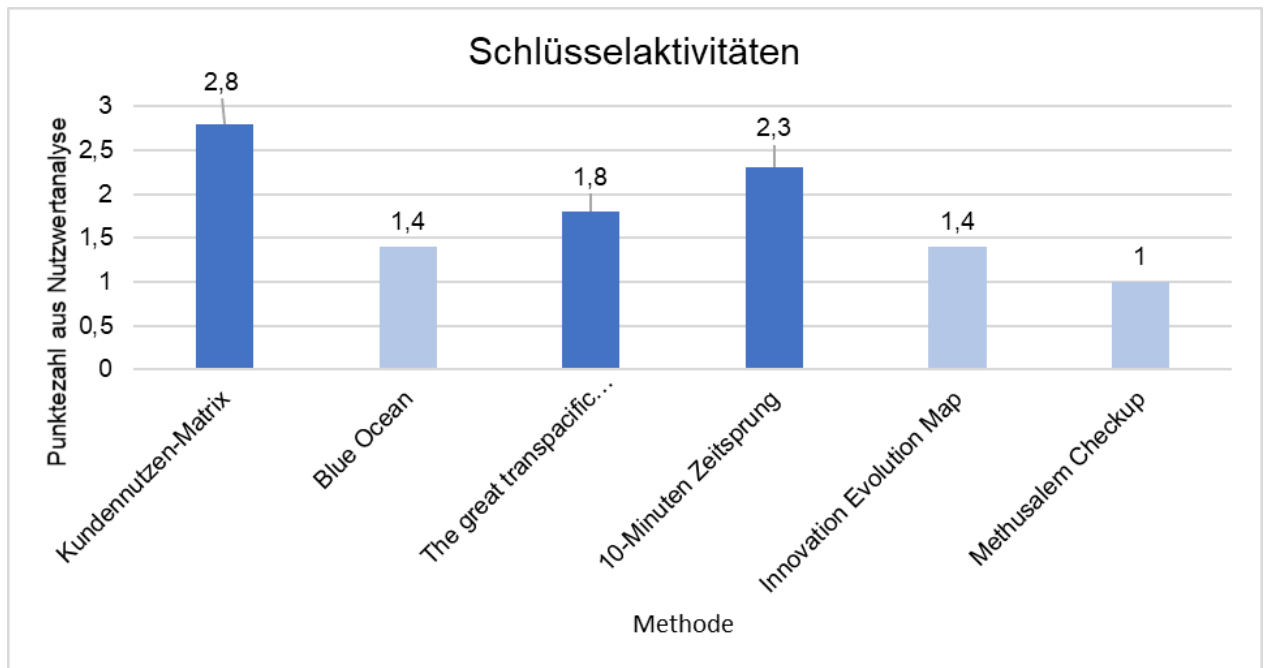


Abbildung 20: Auswertung Methoden für Schlüsselaktivitäten, Quelle: Eigene Darstellung.

### Schlüsselressourcen

Für das BMC-Feld der Schlüsselressourcen, dargestellt in Abbildung 21 haben die Methode „The great transpacific Airline and Storm Door company“, die Innovation Evolution Map und die Methode Blue Ocean die meisten Punkte erreicht.

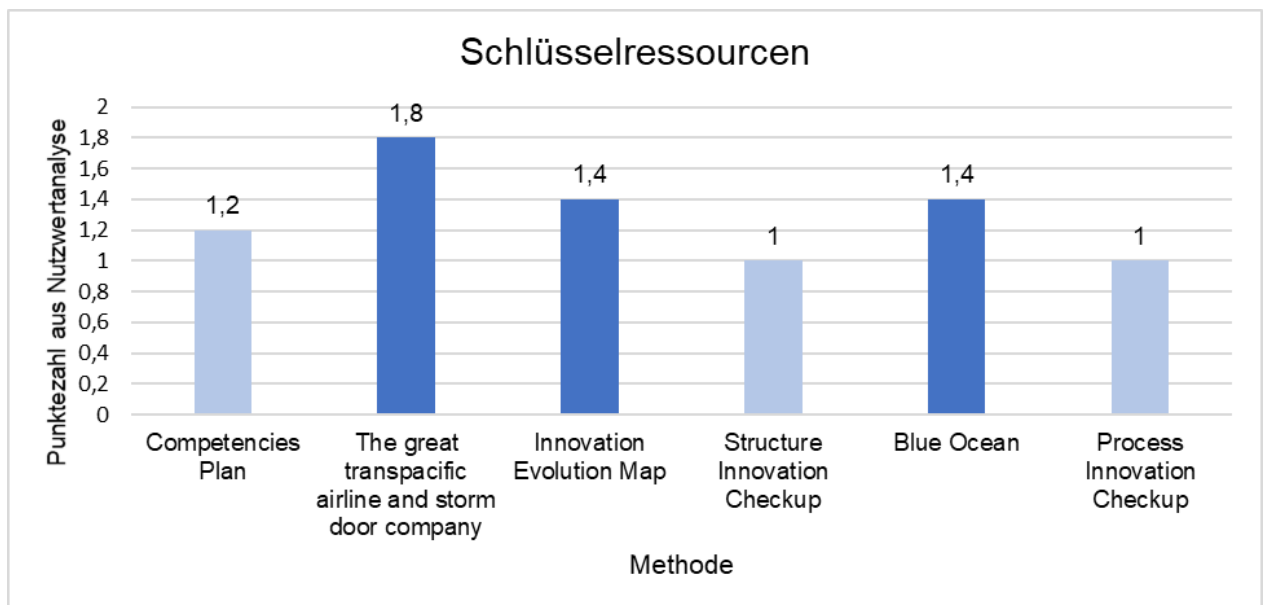


Abbildung 21: Auswertung Methoden für Schlüsselressourcen, Quelle: Eigene Darstellung.

### Werteversprechen

Für das BMC-Feld Werteversprechen wird eine Vielzahl an Methoden in der Nutzwertanalyse bewertet, da sehr viele Methoden helfen können, einen innovativen Output für das angebotene Werte-/Leistungsversprechen zu finden. Die Methodenauswahl inklusive Bewertung ist in Abbildung 22

dargestellt. Als Methoden mit der höchsten Bewertung werden Sweet Spot, Offering-Activity-Culture Map, und aufgrund der Punktegleichheit Septine und Destruktiv-Konstruktives Brainstorming ausgewählt.

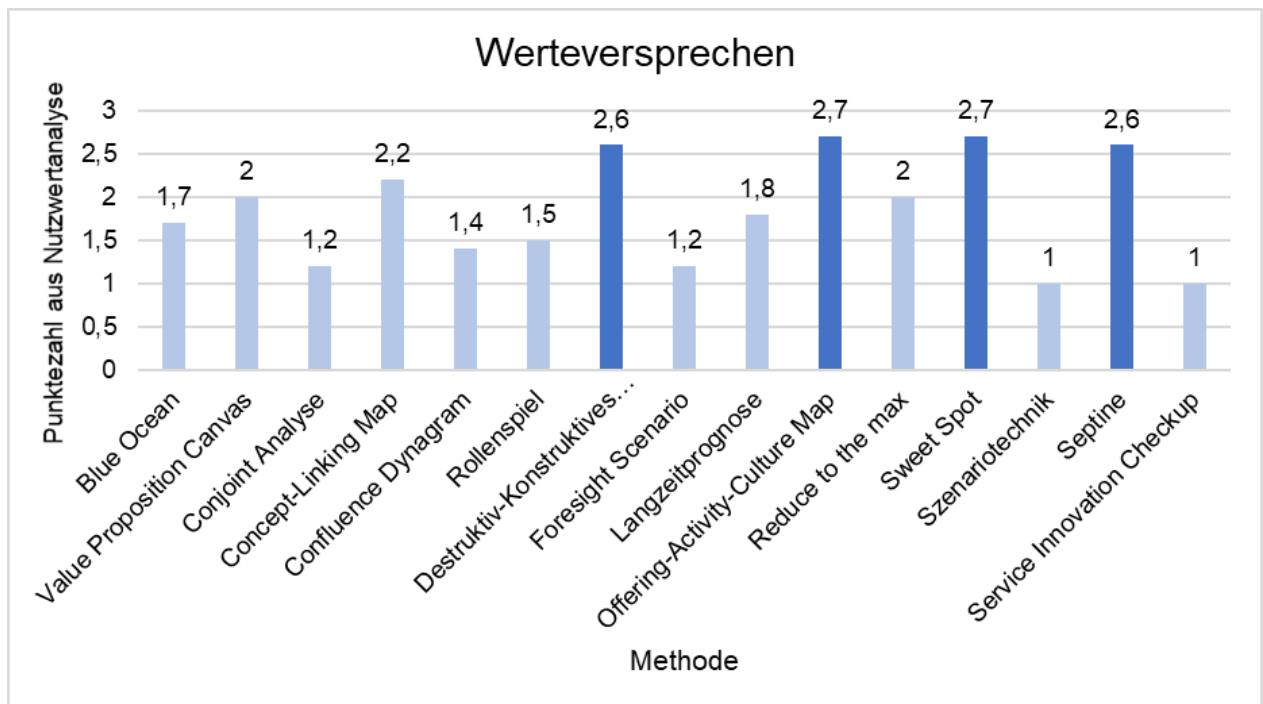


Abbildung 22: Auswertung Methoden für Werteversprechen, Quelle: Eigene Darstellung.

### Kundenbeziehungen

Zur Entwicklung neuer Ideen im Hinblick auf Kundenbeziehungen zur Optimierung des Businessmodells haben sich das ERAF Systems Diagramm, die Kundennutzen-Matrix und die Appreciative Inquiry als Methoden mit der höchsten Bewertung herausgestellt. Die Auswertung ist in Abbildung 23 dargestellt.

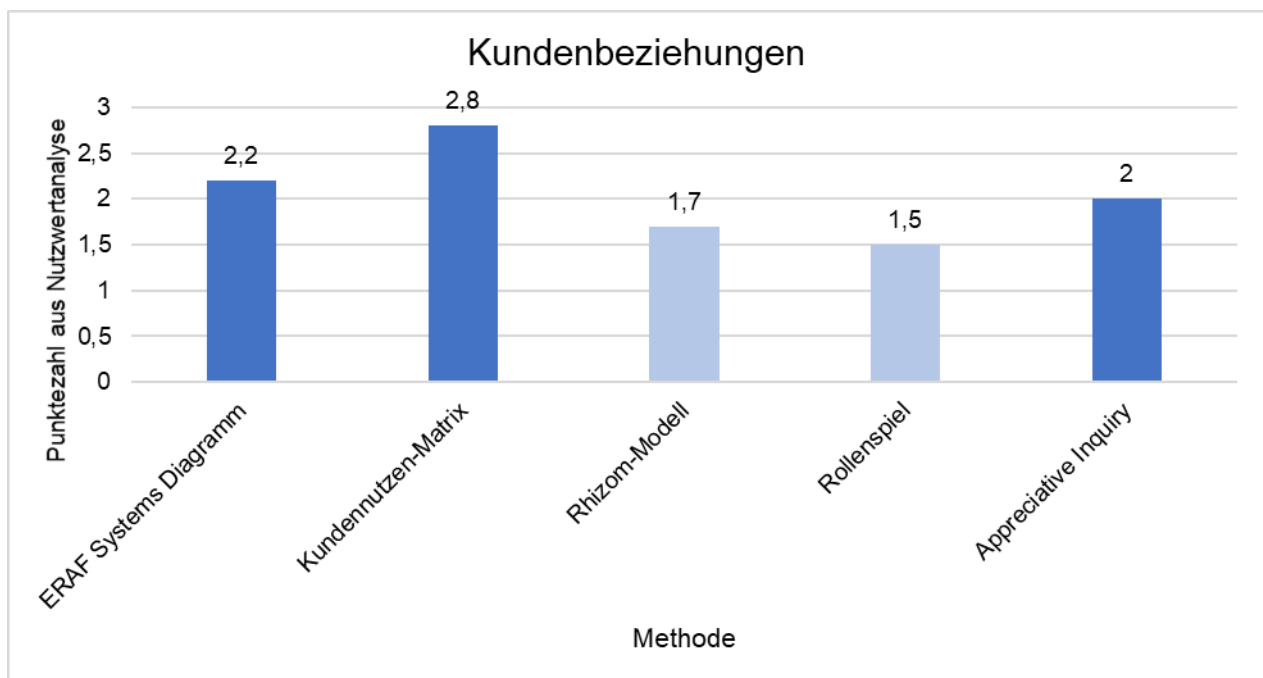


Abbildung 23: Auswertung Methoden für Kundenbeziehungen, Quelle: Eigene Darstellung.

### Kommunikationskanäle

Für die BMC-Kategorie der Kommunikationskanäle wurden drei Methoden ausgewählt, von welchen eines bereits auch für eine andere Kategorie als Methode eingesetzt wird. Wie in Abbildung 24 dargestellt sind das die KJ Methode, der 10-Minuten Zeitsprung und das Ideencluster.

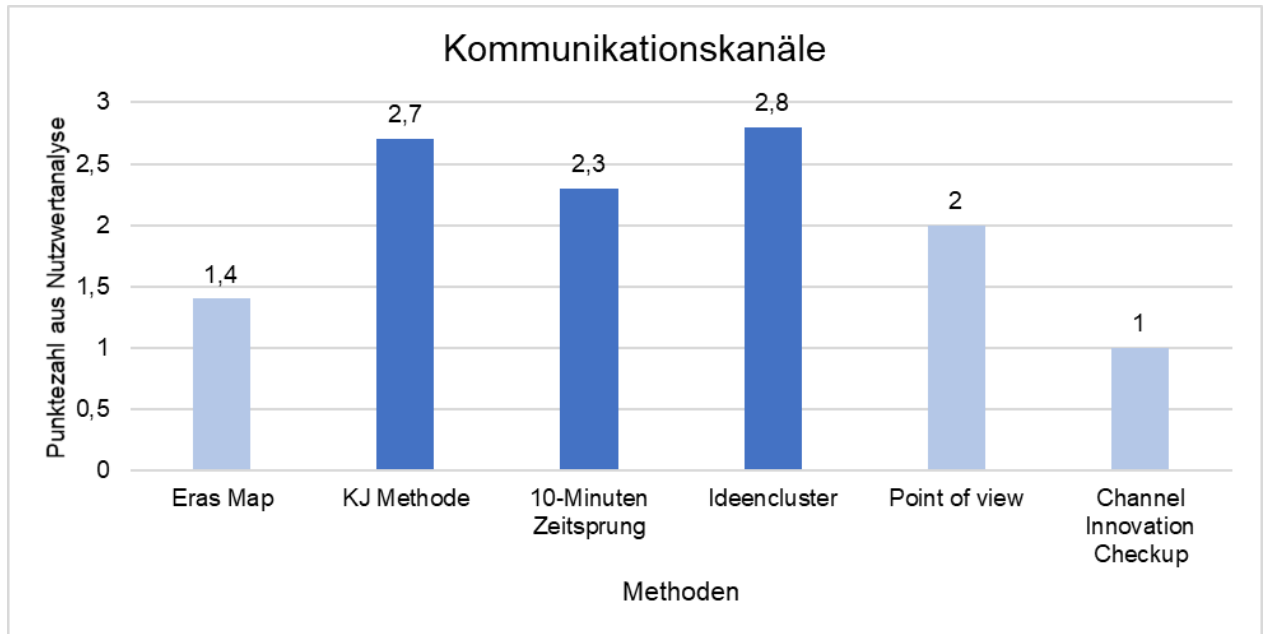


Abbildung 24: Auswertung Methoden für Kommunikationskanäle, Quelle: Eigene Darstellung.

### Kundensegmente

Zum Einsatz im BMC-Feld der Kundensegmente kommen die Methoden Ideencluster, Offering-Activity-Culture Map und 3-12-3 Brainstorming. Die Bewertung der eingesetzten Methoden ist in Abbildung 25 dargestellt.

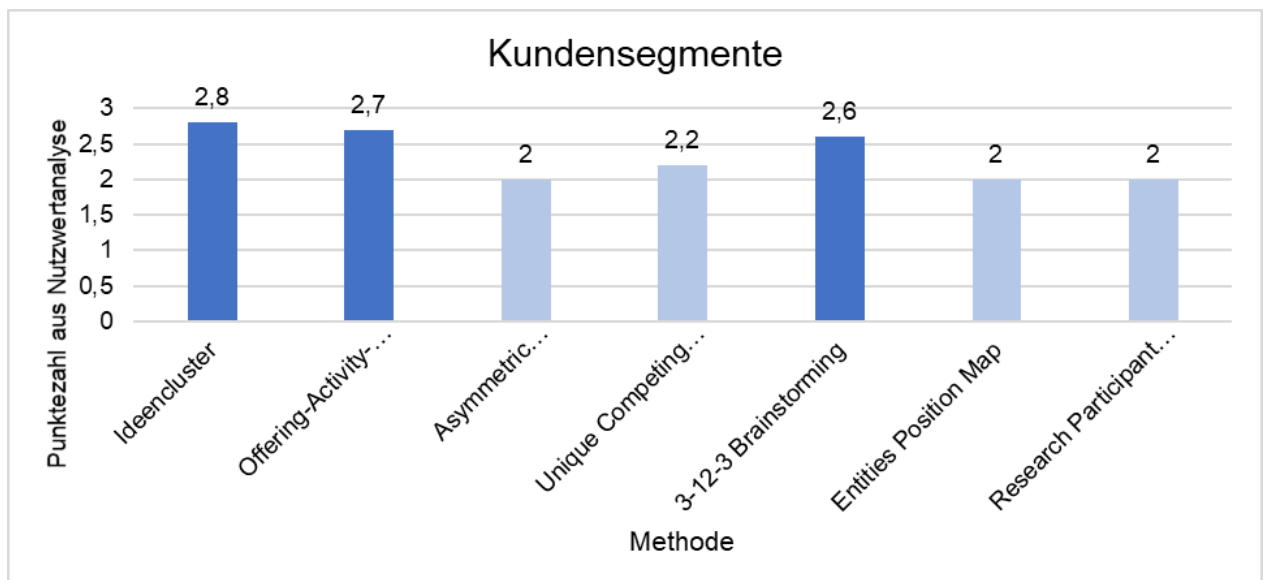


Abbildung 25: Auswertung Methoden für Kundensegmente, Quelle: Eigene Darstellung.

### Kostenstruktur

In Abbildung 26 werden die ausgewählten Methoden für das BMC-Feld der Kostenstruktur dargestellt. Die höchste Punktezahl haben die Methode Atomisieren, das Rhizom-Modell und die SIL-Methode erreicht.

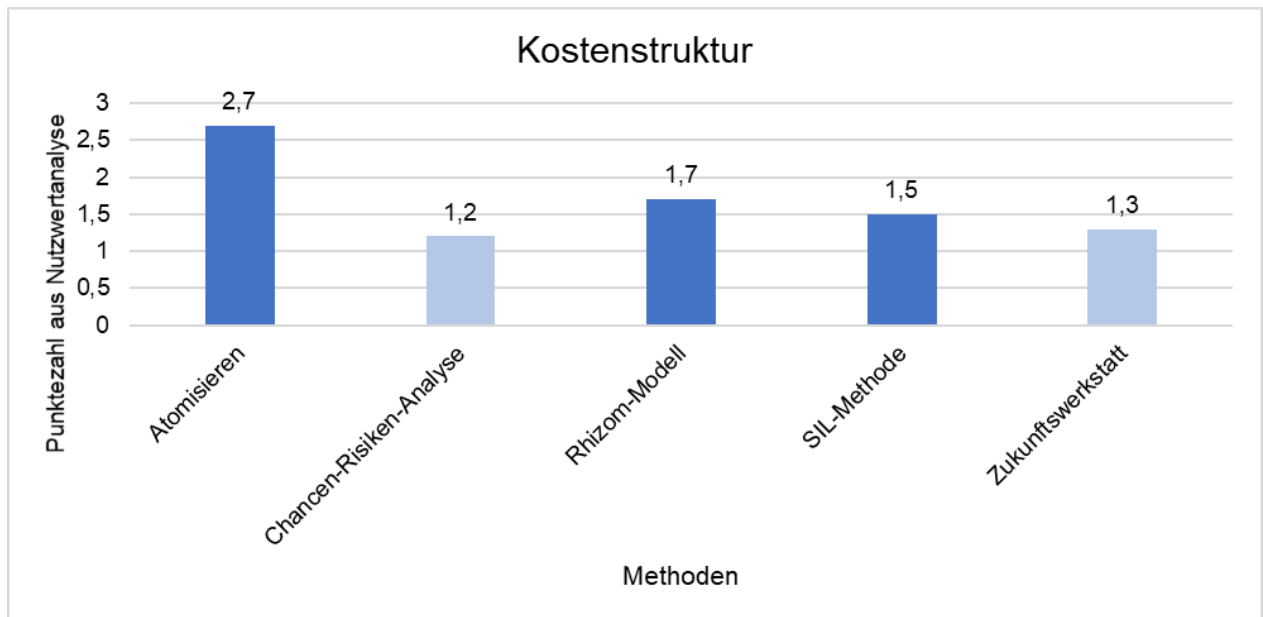


Abbildung 26: Auswertung Methoden für Kostenstruktur, Quelle: Eigene Darstellung.

### Einnahmequellen

In Abbildung 27 werden die ausgewählten Methoden für das BMC-Feld der Einnahmequellen dargestellt. Diese sind Destruktiv-Konstruktives Brainstorming, Ideencluster und der 10-Minuten Zeitsprung.

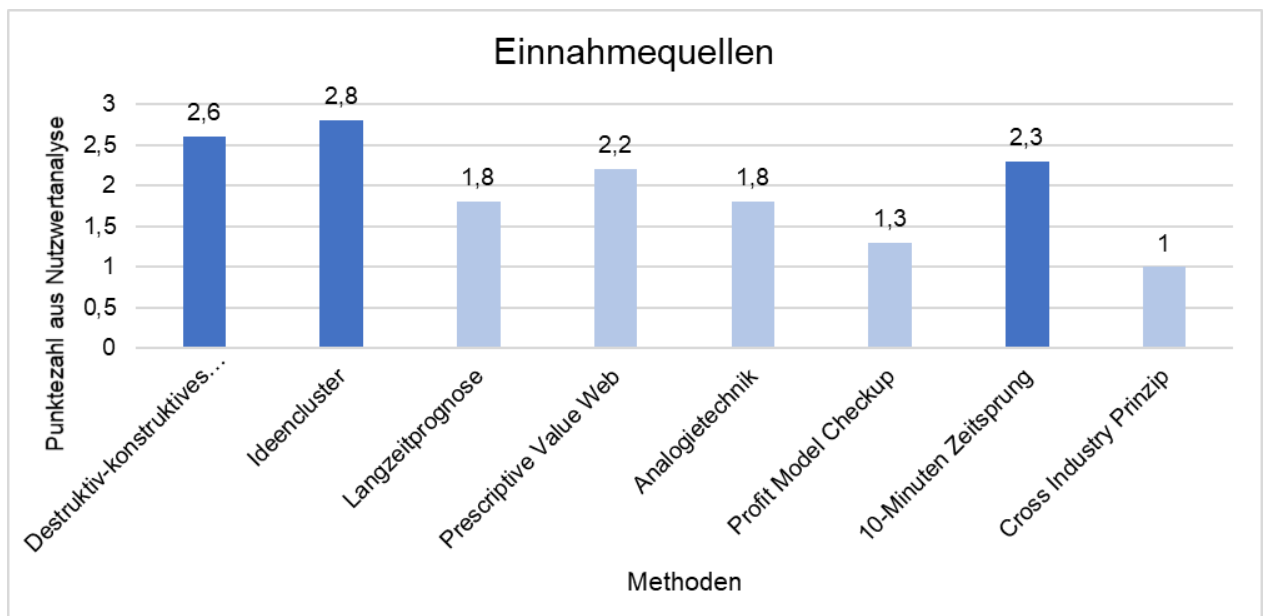


Abbildung 27: Auswertung Methoden für Einnahmequellen, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ableitung des theoretischen Ergebnisses und Erkenntnisse aus der Literatur werden im folgenden Kapitel erläutert.



## 5.5 Ergebnis

Nach Betrachtung der gängigen Praxismethoden und vorgeschlagenen Prozessen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen geht hervor, dass empfohlene Methoden nur für den jeweiligen Prozessschritt vorgegeben werden. Eine Empfehlung, welche auf die Felder/Bereiche des Geschäftsmodells bzw. der Darstellung des Geschäftsmodells wie beispielsweise das BMC an sich eingeht und diese mit Innovationsmethoden kombiniert ist nicht vorhanden.

Zusätzlich geht hervor, dass es bereits eine Vielzahl an Innovationsmethoden gibt, welche bei der Geschäftsmodellentwicklung unterstützen können. Wie gut sich diese, speziell für den Anwendungsfall bei Startups und deren Bedürfnissen eignen, geht jedoch aus der Literatur nicht hervor.

Bei der Auswertung der Startup-Befragung wird deutlich, dass diese sich zur Geschäftsmodellentwicklung und auch -entwicklung auf das Business Model Canvas fokussieren, zur Unterstützung jedoch selten auf diverse vorherrschende Innovationsmethoden zurückgreifen, sondern oftmals beim klassischen Brainstorming verbleiben.

Das Ergebnis der Nutzwertanalyse, wie auch im Kapitel 5.4 grafisch ausgewertet, gibt eine Auswahl an Innovationsmethoden für jedes Feld des BMC, welche auf Basis der Komplexität, der Möglichkeit der visuellen Darstellung und der Dauer der Durchführung für den weiteren Einsatz der systematischen Geschäftsmodellentwicklung geeignet sind. Tabelle 4 zeigt das Ergebnis der Nutzwertanalyse als Matrix.

BMC-Feld	Innovationsmethode 1	Innovationsmethode 2	Innovationsmethode 3
Schlüsselpartnerschaften	Competitors-Complementors Map	ERAF-Systems Diagramm	PESTEL / Point of View
Schlüsselaktivitäten	Kundennutzen-Matrix	10-Minuten Zeitsprung	The great transpacific airline and storm door company
Schlüsselressourcen	The great transpacific airline and storm door company	Innovation Evolution Map	Blue Ocean
Werteversprechen	Offering-Activity-Culture Map	Sweet-Spot	Destruktiv-Konstruktives Brainstorming / Septine
Kundenbeziehungen	Kundennutzen-Matrix	ERAF Systems Diagramm	Appreciative Inquiry
Kommunikationskanäle	KJ Methode	Ideencluster	10-Minuten Zeitsprung
Kundensegmente	Ideencluster	Offering-Activity-Culture Map	3-12-3 Brainstorming
Kostenstruktur	Atomisieren	Rhizom-Modell	SIL-Methode
Einnahmequellen	10-Minuten Zeitsprung	Destruktiv-Konstruktives Brainstorming	Ideencluster

Tabelle 4: Übersicht Kombination BMC mit Innovationsmethoden, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben, besteht der Prozess laut Osterwalder zur Geschäftsmodellentwicklung mithilfe des BMC aus fünf Phasen (Mobilisieren, Analysieren, Gestalten, Implementieren und Durchführen). Vor allem die Phase des Implementierens und Durchführens, also des Validierens des entwickelten Geschäftsmodells wird aufgrund der zeitlichen Komponenten nicht im Zuge dieser Arbeit betrachtet.

Die Anwendung der Innovationsmethoden je BMC-Kategorie wird vorrangig für die Phasen des Analysierens und Gestaltens verwendet.

Für diese Phasen werden nun jeweils die Methoden aus der Nutzwertanalyse herangezogen, um so systematisch neue Ideen und Kombinationsmöglichkeiten zu erlangen.

Im Zuge der praktischen Umsetzung wird die Kombination der BMC-Felder mit den vorgestellten Methoden mit Startups validiert. Durch die praktische Anwendung soll sich einerseits zeigen, ob die ausgewählten Methoden für den Einsatz in der jeweiligen BMC-Kategorie passend sind oder ob sich weitere, auch besser geeignete Kombinationen ergeben.

## 6 AUSWAHL UND WORKSHOPGESTALTUNG

Der praktische Teil dieser Arbeit bezieht sich auf die Durchführung von Workshops mit ausgewählten Startups. Einerseits betrifft das die Vor- und Nachbereitung, als auch die Durchführung der Workshops, andererseits setzt sich der praktische Teil aus der Auswertung der Ergebnisse aus den Workshops und dem Ableiten eines validierten Praxismodells zusammen. Im ersten Schritt wird die Vorbereitung der Workshops inklusive der Auswahl der Startups beschrieben.

### 6.1 Auswahl der Startups

In der Vorbereitung zu den Workshops wird als erster Schritt die Definition von vier verschiedenen Startups fokussiert. Die Startups sollen sich möglichst in einem unterschiedlichen Stadium der Gründung befinden, um auch hier Erkenntnisse aus den Workshops generieren zu können. Einerseits sollen im Workshop bereits bestehende Geschäftsmodelle weiterentwickelt, andererseits die Darstellung des Geschäftsmodells an sich entwickelt werden.

Zur Auswahl der passenden Startups wurden diese analog den gängigen Gründungsphasen für Startups ausgewählt. Diese sind:

- Orientierungsphase (Pre-Seed)
- Planungsphase (Seed)
- Gründungsphase (Startup)
- Aufbauphase (1st Stage)
- Wachstumsphase (2nd Stage)
- Reifephase (3rd oder Later Stage)

Speziell Startups im Bereich zwischen der Planungs- und Aufbauphase setzen sich besonders intensiv und häufig mit dem eigenen Geschäftsmodell auseinander.<sup>67</sup>

Die Startups wurden so ausgewählt, dass zumindest jede der drei Phasen einmal abgedeckt ist. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die ausgewählten Startups und deren Einordnung in die Gründungsphasen.

Startup	Gründung	Phase
Reeloq Electric	2021	Gründungsphase
Hofschneider Dirndl	2020	Aufbauphase
Startup 3	2022	Planungsphase
Best-Match	2021	Gründungsphase

Tabelle 5: Übersicht Startups je Gründungsphase, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die ausgewählten Startups vorgestellt und der Methodenmix je BMC-Kategorie für jedes Startup dargestellt.

<sup>67</sup> Vgl. UT11 (2022), Onlinequelle [19.03.2022]

### Startup 1: Reeloq Electric

Reeloq Electric ist ein Startup, welches aus dem bereits bestehenden Unternehmen Reeloq Outdoor ausgegründet wurde. Reeloq Electric entwickelt ein Ladekabel inkl. Stauraumbox und smartem Ausziehmechanismus für Elektroautos. Das Startup befindet sich derzeit in der Gründungsphase und ist Teil eines High-Tech Accelerator Programms (Accelerator = ein zeitlich begrenztes Förderprogramm zum schnellen Wachstum und der Weiterentwicklung von Startups).

Es wurde im Zuge der Anfangsphase im Accelerator-Programm bereits das eigene Geschäftsmodell mittels Business-Model Canvas dargestellt. Eine Weiterentwicklung/Innovation im Bereich des Geschäftsmodells hat es seither nicht mehr gegeben, es wurde der Fokus auf die Produktentwicklung gelegt.

Abbildung 28 zeigt das Business-Modell Canvas, welches 2020 für Reeloq Electric erstmals erstellt wurde.<sup>68</sup>

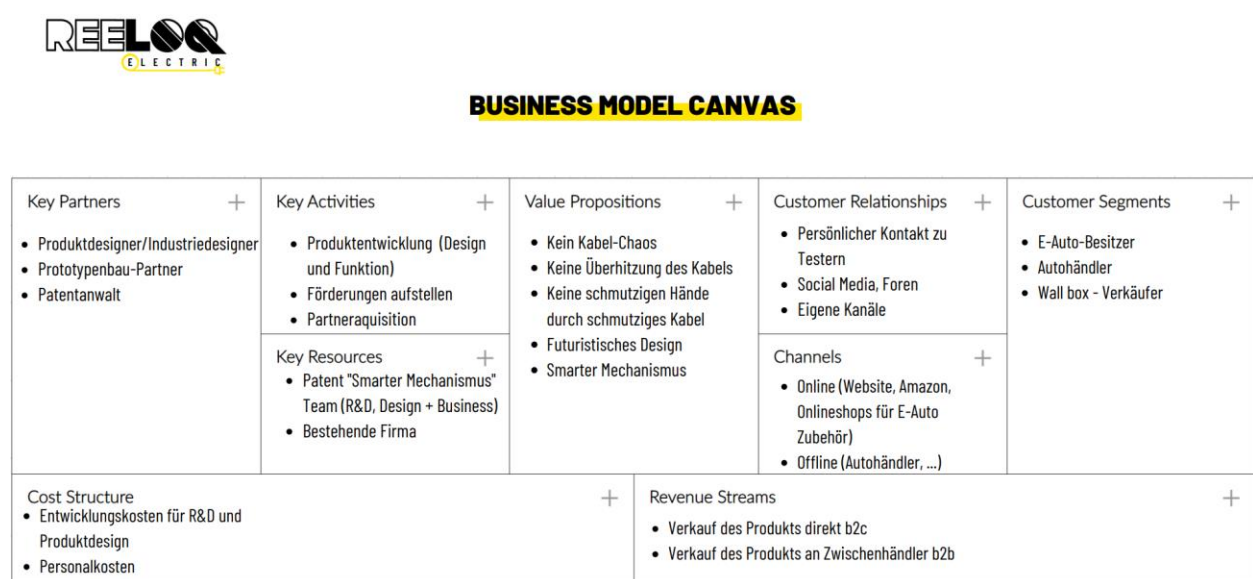


Abbildung 28: BMC Reeloq Electric, Quelle: Reeloq Electric (2020).

Gründungsdatum: 02/2021

Anzahl an Mitarbeiter\*innen: derzeit nur das Gründungsteam bestehend aus 2 Personen und ein externer Dienstleister

Startup-Phase: Gründungsphase

Zur systematischen Entwicklung des Geschäftsmodells und Finden innovativer Geschäftsmodell-Ideen werden für den Workshop mit Reeloq Electric acht verschiedene Methoden ausgewählt, welche jeweils einem BMC-Feld zugeordnet werden. Eine Methode wird für den Workshop für zwei der BMC-Felder verwendet.

<sup>68</sup> Reeloq Electric (2020)

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Methoden je BMC-Feld, welche für den Workshop mit „Reeloq Electric“ angewendet werden:

BMC-Feld	Innovationsmethode
Schlüsselpartnerschaften	Competitors-Complementors Map
Schlüsselaktivitäten	Kundennutzen-Matrix
Schlüsselressourcen	The great transpacific airline and storm door company
Wertversprechen	Offering-Activity-Culture Map
Kundenbeziehungen	Kundennutzen-Matrix
Kommunikationskanäle	KJ Methode
Kundensegmente	Ideencluster
Kostenstruktur	Atomisieren
Einnahmequellen	10-Minuten Zeitsprung

Tabelle 6: Methodenauswahl für „Reeloq Electric“, Quelle: Eigene Darstellung.

### Startup 2: Hofschneider Dirndl

Hofschneider Dirndl wurde 2020 gegründet und besteht aus 2 Mitarbeiter\*innen, dem Gründungsteam. Das Ziel des Startups ist es, mittels Bauernautomaten regionale Produkte rund um die Uhr zugänglich zu machen. Die Produkte, welche in den Automaten zur Verfügung gestellt werden, werden direkt von umliegenden Bauern und Händlern bezogen, um die heimische Landwirtschaft zu unterstützen. Es ist bereits ein Netzwerk mit 6 Automaten in und um Graz aufgebaut. Zusätzlich zu den eigenen Automaten wurden diverse Kooperationen, wie beispielsweise mit der „Biokiste“ abgeschlossen. Hofschneider Dirndl befindet sich derzeit in der Aufbauphase, in welcher vor allem der Ausbau des Automaten-Netzwerkes und mögliche strategische Kooperationen im Vordergrund steht.

Gründungsdatum: 05/2020

Anzahl an Mitarbeiter\*innen: Das Startup besteht aus den zwei Gründerinnen, bis dato wurden keine weiteren Mitarbeiter\*innen eingestellt.

Startup-Phase: Aufbauphase

Für den Workshop mit Hofschneider Dirndl werden ebenfalls acht verschiedene Methoden ausgewählt. Das ERAF-Systems Diagramm wird sowohl für die Kategorie der Schlüsselpartnerschaften als auch zur Definition der Kundenbeziehungen verwendet.

Tabelle 7 zeigt den Methodenmix je BMC-Feld, welcher im Workshop mit „Hofschneider Dirndl“ eingesetzt wird:

BMC-Feld	Innovationsmethode
Schlüsselpartnerschaften	ERAF-Systems Diagramm
Schlüsselaktivitäten	10-Minuten Zeitsprung
Schlüsselressourcen	Innovation Evolution Map
Werteversprechen	Sweet-Spot
Kundenbeziehungen	ERAF Systems Diagramm
Kommunikationskanäle	Ideencluster
Kundensegmente	Offering-Activity-Culture Map
Kostenstruktur	Rhizom-Modell
Einnahmequellen	Destruktiv-konstruktives Brainstorming

Tabelle 7: Methodenauswahl für „Hofschneider Dirndl“, Quelle: Eigene Darstellung.

### Startup 3

Startup 3 befindet sich noch in der Planungsphase, weshalb auch noch kein endgültiger Firmenname feststeht. Ziel des Startups ist die Umsetzung frugaler Innovation in mittelständischen Unternehmen - auf Basis eines neu entwickelten Prozesses - zu optimieren.

Das Gründungsdatum ist für Mitte 2022 geplant, derzeit wird der Fokus auf die Ausarbeitung des Geschäftsmodells und der Finalisierung des Prozesses gelegt.

Gründungsdatum: Geplant für 07/2022

Anzahl an Mitarbeiter\*innen: 1

Startup-Phase: Planungsphase

Für Startup 3 ist noch keine Darstellung des Geschäftsmodells als Business Model Canvas oder auch einer anderen Methode vorhanden. Es wurden bereits verschiedene Bereiche des Geschäftsmodells analysiert, jedoch nicht in Verbindung miteinander gesetzt oder gemeinsam dargestellt.

Tabelle 8 gibt einen Überblick über die Methodenauswahl je BMC-Kategorie, welche für den Workshop mit „Einfach“ verwendet wird. Es wurde für jede BMC-Kategorie eine eigene Methode verwendet.

BMC-Feld	Innovationsmethode
Schlüsselpartnerschaften	PESTEL
Schlüsselaktivitäten	The great transpacific airline and storm door company
Schlüsselressourcen	Blue Ocean
Wertversprechen	Destruktiv-Konstruktives Brainstorming
Kundenbeziehungen	Appreciative Inquiry
Kommunikationskanäle	10-Minuten Zeitsprung
Kundensegmente	3-12-3 Brainstorming
Kostenstruktur	SIL-Methode
Einnahmequellen	Ideencluster

Tabelle 8: Methodenauswahl für "Startup 3", Quelle: Eigene Darstellung.

#### Startup 4: Best-Match

Best-Match bietet als Vermittlungsplattform eine Möglichkeit zur Unterstützung von Vermieter\*innen und Makler\*innen, um so eine Vorfilterung der gewünschten Mieter\*innen vornehmen zu können. Die Funktion der Plattform ist durch eine breite Datenbasis sichergestellt.

Die Logik basiert einerseits auf der Mieter\*innen-Selbstauskunft und andererseits anhand eines psychologisch entwickelten Fragebogens. Vermieter\*innen und Makler\*innen können vorab die für sie wichtigen Kriterien definieren durch welche die optimalen Mieter\*innen ausgewählt werden.

Gründungsdatum: 07/2021

Anzahl an Mitarbeiter\*innen: 4 Gründungsmitglieder

Startup-Phase: Gründungsphase

Derzeit wird ein Prototyp entwickelt, welcher an ersten Testkund\*innen validiert wird. Dabei soll die Datenbasis optimiert und der Algorithmus weiter verfeinert werden. Die Zusammenarbeit mit einer ausgewählten Bildungseinrichtung wird derzeit forciert. Das erste Matching für Endkund\*innen wird mit 04/2022 möglich sein.

Abbildung 29 zeigt das kürzlich erarbeitete Geschäftsmodell von Best Match, dargestellt als Business Model Canvas.



Abbildung 29: BMC für Best Match, Quelle: Best Match.

Für den Workshop mit Best-Match wurden acht verschiedene Methoden, dargestellt in Tabelle 9, ausgewählt. Das Ideencluster wird sowohl für die Kategorie der Kundensegmente als auch der Einnahmequellen verwendet.

BMC-Feld	Innovationsmethode
Schlüsselpartnerschaften	Point of View
Schlüsselaktivitäten	The great transpacific airline and storm door company
Schlüsselressourcen	Blue Ocean
Wertversprechen	Septine
Kundenbeziehungen	Appreciative Inquiry
Kommunikationskanäle	10-Minuten Zeitsprung
Kundensegmente	Ideencluster
Kostenstruktur	Atomisieren
Einnahmequellen	Ideencluster

Tabelle 9: Methodenauswahl für "Best Match", Quelle: Eigene Darstellung.



Durch die Zuteilung der Methoden an vier verschiedene Startups können alle Methoden zumindest einmal im jeweils geplanten BMC-Feld eingesetzt werden. Im nächsten Schritt wird die Gestaltung und Planung der einzelnen Workshops beschrieben.

## 6.2 Workshopgestaltung

Die Validierung der theoretischen Ergebnisse soll im Zuge eines Workshopsettings durchgeführt werden. Hintergrund ist, dass im Workshopsetting die Teilnehmer\*innen unter Anleitung einer Moderation Themen erarbeiten. Es steht nicht das Lernen von Neuem im Vordergrund, sondern die gemeinsame Entwicklung von Themen.

Das ist insofern wichtig, da eine Validierung der Ergebnisse ohne aktive Teilnahme der Startups nicht möglich ist. Generell gilt für das Workshopsetting folgendes:

- die Teilnehmenden werden aktiv in das Lerngeschehen eingebunden
- Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teilnehmenden sollen weiterentwickelt werden
- aktives Mitdenken wird gefordert
- eigene Konzepte, Werte und Einstellungen der Teilnehmenden soll eingebracht werden

Damit den Startups ein optimales Workshopsetting geboten werden kann, ist eine entsprechende Planung notwendig. Zur Abhaltung von Workshops lassen sich in der Literatur generell drei Unterteilungen finden.

Diese sind:

- Vorbereitung
- Durchführung
- Nachbereitung

In der Vorbereitung werden die Inhalte konzeptioniert, ein Ablaufplan erstellt, notwendige Materialien und Tools organisiert und für das entsprechende Setting (Meetingräume Online-Tool, ...) gesorgt. Bei der Durchführung stehen das Begleiten und Strukturieren der Workshopinhalte im Fokus. Es ist das Zeitlimit je Workshopinhalt einzuhalten, darauf zu achten, dass Raum zum Austausch gegeben ist und bei eventuell auftretenden Konflikten eine Lösung herbeigeführt wird. In der Nachbereitung wird Feedback eingeholt und entsprechend ausgewertet. Es wird der Workshop-Verlauf kritisch überprüft und ggf. für folgende Workshops nachgebessert oder aktualisiert.

Die Durchführung teilt sich weiterhin in drei Phasen auf. Die Anfangsphase nimmt dabei ca. 25%, die Arbeitsphase 65% und die Abschlussphase ca.10% der Zeit in Anspruch. Die drei Phasen werden nachfolgend kurz beschrieben.

**Anfangsphase:** Die Anfangsphase ist für jeden Workshop gleich und besteht aus denselben Inhalten. Ein Kennenlernen der Teilnehmer\*innen, Vorstellung des Themas und Überblick über den Ablauf/die verwendeten Methoden.

**Arbeitsphase:** In der Arbeitsphase werden die Themen des Workshops entsprechend bearbeitet. Ein logischer Aufbau und klare Strukturierung der Themen sind Kern des Workshops. Es werden Antworten auf Fragestellungen und Lösungen für Probleme erarbeitet.

Abschlussphase: Hier wird ein gemeinsamer Rückblick des Workshops und der erbrachten Ergebnisse erstellt. Zusätzlich kann ein Ausblick gegeben werden, wie die entwickelten Ergebnisse in der Praxis umgesetzt werden können. Feedback der Teilnehmenden wird ebenfalls eingeholt.<sup>69</sup>

Um einen möglichst vollständigen Rahmen bei der Durchführung der Startups zu erhalten, wurde der Bereich der Vorbereitung mit dem 7P-Framework von Macan (2010) kombiniert. Das Framework kann für Besprechungen aber auch Arbeitsgruppen verwendet werden und betrachtet folgende Aspekte:

- Purpose: den Zweck des Workshops
- People: die Personen, welche am Workshop teilnehmen
- Process: der Prozess, welcher angewendet wird
- Product: das Endprodukt, welches nach dem Workshop vorhanden sein soll
- Preparation: die notwendige Vorbereitung zum Workshop
- Practical Concerns: praktische Fragen, welche vor dem Workshop geklärt werden sollen (bspw. Internetverbindung bei Online-Workshops, genügend Stifte, ...) und
- Pitfalls: eventuelle Risiken, welche bei der Durchführung des Workshops auftreten können

Die 7P werden für jeden Workshop erstellt und sind in den folgenden Kapiteln dargestellt.

Für die Durchführung der Workshops wurde eine Agenda, dargestellt in Tabelle 10, erstellt, welche sich an dem groben Zeitkonzept (25%, 65%, 10%) orientiert:

Dauer in Min.	Phase	Inhalt
10	Anfangsphase	Willkommen und Vorstellung
5		Vorstellung der Arbeit und der Ziele
5		Vorstellung der Startups
30		Erklärung der verwendeten Methoden
300	Arbeitsphase	Erarbeiten der Methoden je BMC-Kategorie
30		Pause
60		Ableiten von Ergebnissen und Maßnahmen
10	Abschlussphase	Besprechung und Klärung offener Fragen
15		Feedback
5		Zusammenfassung und Abschluss

Tabelle 10: Workshopagenda, Quelle: Eigene Darstellung.

:

---

<sup>69</sup> Vgl. Lienhart (2019), S. 28 ff.

## 7 DURCHFÜHRUNG DER WORKSHOPS

In den folgenden Kapiteln wird die Durchführung der einzelnen Workshops beschrieben. Einerseits wird für jedes Startup das 7P-Framework definiert, andererseits wird die Durchführung des Workshops und Erkenntnisse daraus beschrieben.

Nach jeder Beschreibung der Methodenanwendung erfolgt eine Bewertung anhand der Kriterien aus der Nutzwertanalyse (zeitlicher Aufwand, mögliche visuelle Darstellung, Komplexität) mit einer zusätzlichen Einschätzung, ob die Methode für die geplante BMC-Kategorie passend ist bzw. ob sich weitere Kategorien zur Durchführung der Methode anbieten. Diese Bewertung wurde von den Startups durchgeführt.

### 7.1 Workshop 1 – Reeloq Electric

Zur Vorbereitung des Workshops mit Reeloq Electric wurde das 7P-Framework vorab festgelegt und ist in Tabelle 11 ersichtlich.

7P	Workshop mit Reeloq Electric
Purpose	Reeloq Electric hat ein bestehendes Geschäftsmodell, welches Anfang 2021 mittels Business Model Canvas im Zuge der Inkubation in einem Startup-Accelerator erstellt wurde. Das Geschäftsmodell und seine Teile daraus sollen entsprechend weiterentwickelt und an die geänderten Umgebungsbedingungen angepasst werden.
People	Reeloq Electric besteht zum derzeitigen Zeitpunkt aus den zwei Gründungsmitgliedern und einem externen Dienstleister. Zur Teilnahme am Workshop wurden beide Gründungsmitglieder definiert, der externe Dienstleister ist aufgrund der strategischen Fokussierung nicht Teil des Workshops.
Process	Der Ablauf erfolgt gemäß der geplanten Agenda aus Tabelle 10.
Product	Am Ende des Workshops sollen für alle neun Felder des BMC die entsprechenden Methoden angewendet worden sein. Eine Bewertung der Methoden hat stattgefunden und diverse Erkenntnisse zur Nutzung der Methoden sind vorhanden.
Preparation	Es wurden Methodenkarten als Zusammenfassung für die Teilnehmer*innen der verwendeten Methoden erstellt.  Es wurden die notwendigen Materialien zur Anwendung der Methoden organisiert.
Practical Concerns	Der Workshop wurde vor Ort durchgeführt. Es wurde ein Raum reserviert und die entsprechenden Materialien (Whiteboard, Stifte, ...) bereitgestellt.  Aufgrund der langen Dauer des Workshops wurden ausreichend Pausen eingeplant.
Pitfalls	Es kann passieren, dass sich die Workshop-Teilnehmer*innen in langen Diskussionen in den einzelnen Methoden verlieren. Dazu wurde eine Zeitvorgabe je Methode erstellt, welche durch die Moderatorin/Workshopleiterin eingefordert wurde.

Tabelle 11: Vorbereitung 7P-Framework für Reeloq Electric, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die einzelnen Methoden und ihr Einsatz in der jeweiligen BMC-Kategorie beschrieben.

### **Schlüsselpartnerschaften – Competitors/Complementors Map**

Als erste Methode im Workshop wurde zur Definition möglicher Schlüsselpartnerschaften bzw. der möglichen Ableitung innovativer Ideen die Competitors/Complementors Map angewendet. Dazu wurden im ersten Schritt die Kriterien festgelegt, anhand welcher die Konkurrenten und Mitbewerber eingeteilt werden sollen. Es wurden die Kriterien Preis und Customer Experience ausgewählt. Nach einer Auflistung aller relevanter Konkurrenten und Komplementäre und Zuteilung von Farb- und Darstellungscodes wurden diese in der Map dargestellt.

Aus der Anwendung der Methode ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Vor allem die Darstellung der Kooperationspartner gibt einen guten Überblick über mögliche neue strategische Kooperationspartnerschaften.
- Zusätzlich zu den bereits bekannten möglichen Kooperationspartnern konnten neue, potenzielle Kooperationspartner identifiziert werden, auch in Bereichen, welche vor dem Start der Methode nicht betrachtet wurden.
- Die Map eignet sich, je nach Auswahl der Faktoren auch gut zur Darstellung des Preisgefüges am Markt. Da als Kriterium 1 der Preis ausgewählt wurde, konnte deutlich festgestellt werden, wo sich Konkurrenten im Vergleich zum eigenen Produkt einordnen. Daraus hat sich eine weitere mögliche Schlüsselpartnerschaft zur günstigeren Fertigung des Produktes ergeben.
- Die Darstellung der Komplementäre im Vergleich zu den Konkurrenten und zum eigenen Unternehmen hat aufgezeigt, dass einige Komplementäre als Schlüsselpartner in Frage kommen und für Kund\*innen in Kombination ein innovatives Produkt bzw. eine innovative Dienstleistung bieten können.
- Aufgrund der zeitlichen Komponente wurde die Map nur mit den zwei anfangs gewählten Kriterien durchgeführt. Die Auswahl weiterer Kriterien und Darstellung in der Map könnte helfen, das Bild noch weiter zu diversifizieren und einen besseren Überblick über möglicherweise noch unentdeckte Schlüsselpartnerschaften zu erhalten.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: mittels Map auf Whiteboard sehr gut darstellbar

Komplexität: Zum Verständnis der Methode eher gering, jedoch muss eine gute Kenntnis über den bestehenden Markt vorhanden sein, um die Eingliederung in der Map durchführen zu können.

Kategorieeinsatz: Diese Methode ist geeignet, um Schlüsselpartner zu identifizieren und mögliche innovative Kooperationen aufzudecken.

Weitere Kategorien: Es konnten keine weiteren BMC-Kategorien zum Einsatz dieser Methode identifiziert werden.

### **Schlüsselaktivitäten – Kundennutzen-Matrix**

Als zweite Methode wurde zur Identifikation neuer Schlüsselaktivitäten die Kundennutzen-Matrix eingesetzt. Die Methode wurde ebenfalls ausgewählt, um innovative Ansätze der Kund\*innenbeziehungen zu identifizieren. Es wurde der Prozess um die Nutzung des Produktes durch Kund\*innen aufgenommen.

Durch die Definition von Fragestellungen rund um jeden Prozessschritt konnte der Kund\*innenprozess detailliert dargestellt werden.

Aus der Anwendung der Methode ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Eine Festlegung des zu betrachtenden Prozessumfangs ist wichtig, um innerhalb der vorgegebenen Zeit zu den notwendigen Ergebnissen zu kommen. Es empfiehlt sich, ein bestimmtes Ereignis zu definieren und den Kund\*innenprozess um diesen herum aufzubauen.
- Die ausführlichen Fragestellungen rund um die einzelnen Prozessschritte erlaubt eine tiefe Betrachtung der Vorgänge und gibt einen detaillierten Überblick. Das ist mit vergleichbaren Methoden (z.B. Customer Journey) nicht der Fall.
- Das Einbinden des Produktes zur direkten Einholung von Feedback bzw. auch die Steuerung über eine App wurden als zusätzliche neue Schlüsselaktivität identifiziert.
- Ebenso konnte die Ausfallsicherheit und damit verbundene Testverfahren als Schlüsselaktivität definiert werden.
- Zusätzlich zu den neu entdeckten Schlüsselaktivitäten konnten weitere Erkenntnisse durch die genaue Betrachtung des Kund\*innenprozesses gewonnen werden. So wurden die Personalisierung und Individualisierung als mögliche neue Einnahmequelle identifiziert.

Durchführungsdauer: 75 Minuten (in Kombination mit Definition der Kundenbeziehungen)

Visuelle Darstellung: mittels Post-It's auf Whiteboard ist der Prozess abbildbar, eine reine visuelle Darstellung ist nicht möglich

Komplexität: Geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich, um Schlüsselaktivitäten grundsätzlich zu identifizieren aber auch, um innovative Ideen ableiten zu können.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche BMC-Kategorien konnten Einnahmequellen und auch Kundensegmente identifiziert werden. Die detaillierte Betrachtung des Kund\*innenprozesses zeigt auch auf, wo Einnahmequellen entstehen können, oder wo gemeinsame Kundensegmente (bspw. durch gemeinsame Nutzungsschritte) vorhanden sind.

### **Kundenbeziehungen – Kundennutzen Matrix**

Die Kundennutzen Matrix wurde ebenfalls zur Identifikation von Kundenbeziehungen eingesetzt. Folgende Erkenntnisse ergeben sich zusätzlich, zu den bereits angeführten, aus der Anwendung zu den Schlüsselaktivitäten:

- Es konnten keine neuen Kundenbeziehungen identifiziert werden, jedoch wurde das Produkt an sich als Kommunikationstool zu den Kund\*innen hin mitaufgenommen und die bereits bestehenden Kundenbeziehungen wurden ebenfalls identifiziert.
- Zur Verfeinerung der bereits bestehenden Kundenbeziehungen wurde die Betrachtung der möglichen Umgebung des Produktes (Montageort, Einschränkung durch Umgebungsbedingungen, ...) mitbetrachtet und die bestehende Kundenbeziehung weiter ausgebaut.

- Zur Anwendung der Identifikation der Kundenbeziehung nur bedingt geeignet, da – abhängig vom gewählten Prozessumfang – nicht alle Elemente betrachtet werden.

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich bedingt, um Kundenbeziehungen zu identifizieren, da dies stark vom gewählten Prozessumfang abhängt.

### **Schlüsselressourcen – The great transpacific airline and storm door company**

Als dritte Methode wurde “the great transpacific airline and storm door company” eingesetzt, um die notwendigen Schlüsselressourcen zu identifizieren und mögliche Innovationen abzuleiten. Es wurden vier Kriterien definiert, zu welchen Attribute und Eigenschaften des Startups definiert wurden. Vorab wurde die Definition des Kerngeschäftes festgestellt.

Folgende Erkenntnisse ergeben sich aus der Anwendung der Methode in Bezug auf die Schlüsselressourcen:

- Durch das Aufteilen in verschiedene Kategorien und das Rekombinieren der Begriffe konnten schnell neue Definitionen des Kerngeschäftes gefunden werden.
- Diese eignen sich optimal für das Werteversprechen an Kund\*innen bzw. einen „One-Liner“ (ein ausschlagkräftiger Satz zur Beschreibung der angebotenen Leistung) für Marketing- und Werbezwecke.
- Die Identifikation von Schlüsselressourcen konnte nur bedingt erfolgen, da nicht alle notwendigen Bereiche betrachtet wurden. Um eine vollständige Untersuchung der Schlüsselressourcen durchzuführen, müssten vorab die Kriterien ausführlicher definiert werden.
- Es konnte eine neue Definition des Kerngeschäftes gefunden werden.

Durchführungsdauer: 30 Minuten

Visuelle Darstellung: ja - auf Whiteboard/Post-It's können die Begriffe dargestellt und neu kombiniert werden

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich bedingt, um Schlüsselressourcen zu identifizieren und ist stark von der Definition der zu betrachtenden Kriterien abhängig. Werden diese nicht ausführlich definiert, fehlen in der Betrachtung Kriterien, welche zu weiteren Schlüsselressourcen führen können.

Weitere Kategorien: Als weitaus geeignetere Kategorie hat sich das Werteversprechen herausgestellt. Das kann mit dieser Methode klar abgeleitet und sogar für Kund\*innen in einer kurzen Botschaft („One-Liner“) dargestellt werden.

### **Werteversprechen - Offering-Activity-Culture Map**

Als nächste Methode wurde die Offering-Activity-Culture Map zur Definition des Werteversprechens angewendet. Durch Kombination des eigenen Produktangebotes mit daraus abgeleiteten Handlungen und dem kulturellen Kontext ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Das Definieren der Handlungen, welche mit dem eigenen Produkt durchgeführt werden, erfordert viel Input. Speziell Handlungen, welche nicht direkt in offensichtlicher Verbindung mit dem Produkt stehen, können neue Ideen hervorbringen.

- Es muss genügend Zeit für die Definition der Handlungen eingeplant werden.
- Die Kombination mit kulturellen Aspekten hat viele neue Innovations(-such)felder hervorgebracht. Hier konnten besonders die kulturellen Inputs der geplanten verschiedenen Zielgruppen bzw. Märkte weiter erforscht werden.
- Die Methode eignet sich gut, um das Wertversprechen zu definieren und neue Wertversprechen zu definieren. Besonders interessant ist die Aufteilung des Wertversprechens an verschiedene Zielgruppen.
- Um Zielgruppen und Kundensegmente zu definieren, eignet sich diese Methode ebenfalls. Es konnten weitere, unbekanntere Zielgruppen auf Basis gemeinsamer Glaubenssätze identifiziert werden.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels der drei definierten Kreise ist möglich, die Ableitung des Wertversprechens erfolgt rein textlich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich optimal, um das Wertversprechen an Kund\*innen zu formulieren und neue, innovative Wertversprechen zu finden.

Weitere Kategorien: Als weitere geeignete Kategorie hat sich der Einsatz zur Definition neuer Zielgruppen herausgestellt.

### **Kommunikationskanäle – KJ-Methode**

Im weiteren Einsatz wurde die KJ-Methode zur Identifizierung innovativer Kommunikationskanäle angewendet. Es wurden alle gefundenen Kommunikationsmöglichkeiten auf Post-It's festgehalten und geclustert. So konnten neue Kommunikationskanäle identifiziert werden. Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung der Methode ergeben:

- Der Einsatz zur Identifikation möglicher Kommunikationskanäle, besonders auch der Definition der darin enthaltenen Kommunikationsinhalte eignet sich sehr gut.
- Es werden Zusammenhänge der Kommunikationskanäle und -inhalte gut visuell dargestellt.
- Es wird ein guter Überblick über die bereits verwendeten Kommunikationskanäle und noch offenen/nicht verwendeten Kanälen geschaffen.
- Das Vorgehen zum Sammeln und Clustern von Ideen und daraus Ableiten von Maßnahmen kann sich für jede Kategorie des BMC anbieten.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Post-It's und Verbindungslinien eignet sich zur Ableitung von Maßnahmen

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich optimal, um die Kommunikationskanäle an Kund\*innen zu formulieren und neue, innovative Kommunikationskanäle zu finden.

Weitere Kategorien: Als weitere geeignete Kategorien haben sich alle restlichen Felder des BMC herausgestellt, da die Ideensuche und Clustering keine Einschränkung des Feldes vorgibt.

### **Kundensegmente – Ideencluster**

Das Ideencluster wurde als Methode zur Definition und Entwicklung der Kundensegmente herangezogen. Die Durchführung mittels Anreichern der bestehenden Ideen hat sich in der Umsetzung als schwer gestaltet. Folgende Erkenntnisse sind bei der Anwendung des Ideenclusters entstanden:

- Durch das Definieren von Ideen und der damit vorgegebenen Struktur wurde der Ideenfindungsprozess eingeschränkt.
- Die vorab durchgeführte KJ-Methode, in welcher zuerst alle Ideen gesammelt und danach geclustert werden hat sich im direkten Vergleich als einfacher anzuwenden herausgestellt.
- Für das Definieren von Kundensegmenten ist die Idee eher weniger geeignet.

Durchführungsdauer: 30 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Post-It's ist möglich

Komplexität: Komplexität der Methode eher mittel, da vorab – zumindest im Bereich der Kundensegmente – eine Anzahl an Ideen vorhanden sein muss

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich nicht um Kundensegmente zu identifizieren oder innovative Lösungen im Bereich der Kundensegmente hervorzubringen.

Weitere Kategorien: Als möglicherweise besser passende Kategorie hat sich das Feld der Einnahmequellen herausgestellt.

### **Kostenstruktur - Atomisieren:**

Als weitere Methode wurde das Atomisieren zur innovativen Ideenfindung und Definition der Kostenstruktur angewendet. Das Feld der Kostenstruktur wurde vom Startup bisher nur zur Auflistung der Kostentreiber verwendet. Das Identifizieren von Innovationen ist hier weniger das Ziel als vielmehr ein ganzheitlicher Überblick über die gesamte Kostenstruktur, um Maßnahmen zur Optimierung dieser ableiten zu können.

Aus der Anwendung der Methode ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Mittels dieser Methode ist eine schnelle, einfache und übersichtliche Darstellung der gesamten Kostenstruktur möglich.
- Es lässt sich eine Aussage über die größten Kostentreiber und bisher noch nicht berücksichtigten Kosten treffen.
- Die Methode ist zur Darstellung der Kostenstruktur optimal geeignet.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels der klaren Struktur gegeben und gibt eine gute Übersicht zur Ableitung von Maßnahmen

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich optimal, um die Kostenstruktur des Startups darzustellen, neue Kostentreiber zu finden und Maßnahmen zum Umgang mit den Kosten abzuleiten.



Weitere Kategorien: Als weitere geeignete Kategorie lassen sich die Definition und Darstellung der Kommunikationskanäle und der Einnahmequellen ableiten.

**Einnahmequellen – 10-Minuten Zeitsprung**

Als letzte Methode wurde der 10-Minuten Zeitsprung zur Identifikation weiterer Einnahmequellen angewendet. Als Ereignis wurde das Anstecken des Autos an den Ladestecker definiert und die 10 Minuten davor und danach der Kund\*innen auf einem Zeitstrahl aufgenommen. Durch die Anwendung der Methode wurden folgende Erkenntnisse sichtbar:

- Die Methode gibt einen guten Überblick über die Handlungen der Kund\*innen rund um den Zeitpunkt der direkten Nutzung des Produktes.
- Daraus lassen sich Einnahmequellen ableiten, jedoch nur bedingt, da durch die Einschränkung des Zeitbereichs bei der Nutzung der Kund\*innen einige Teile nicht betrachtet werden (bspw. der B2B-Markt, wo auch weitere Einnahmequellen entstehen können).

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels Zeitstrahl möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich nur bedingt, um innovative Ideen im Bereich der Einnahmequellen zu identifizieren, da nicht alle relevanten Bereiche durch die Fokussierung auf den Kund\*innenprozess betrachtet werden.

Weitere Kategorien: Der Einsatz zur Identifizierung von Schlüsselaktivitäten hat sich als geeignet herausgestellt.

Reeloq Electric						
Methode	BMC-Kategorie	Zeitlicher Aufwand passend	visuelle Darstellung möglich	Komplexität passend	Kategorieeinsatz passend	Weitere mögliche Kategorien
10-Minuten Zeitsprung	Einnahmequellen	Ja	Ja	Ja	Bedingt	Schlüsselaktivitäten
Atomisieren	Kostenstruktur	Ja	Ja	Ja	Ja	Kommunikationskanäle, Einnahmequellen
KJ-Methode	Kommunikationskanäle	Ja	Ja	Ja	Ja	Alle Felder
Ideencluster	Kundensegmente	Ja	Ja	Bedingt	Nein	Einnahmequellen
Offering-Activity-Culture Map	Wertversprechen	Ja	Ja	Ja	Ja	Kundensegmente
The great transpacific and storm door company	Schlüsselressourcen	Ja	Ja	Ja	Bedingt	Wertversprechen
Kundennutzen-Matrix	Schlüsselaktivitäten	Ja	Ja	Ja	Ja	Kundensegmente, Einnahmequellen
Kundennutzen-Matrix	Kundenbeziehung	Ja	Ja	Bedingt	Bedingt	Kundensegmente, Einnahmequellen, Schlüsselaktivitäten
Competitors/ Complementors Map	Schlüsselpartnerschaften	Ja	Ja	Bedingt	Ja	Keine

Tabelle 12: Methodenbewertung Reeloq Electric, Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 12 gibt einen Überblick über das Ergebnis der Innovationsmethodenbewertung aus dem Workshop mit Reeloq Electric. Fünf der ausgewählten Methoden waren für den Zieleinsatz der BMC-Kategorie passend, drei nur bedingt und eine Methode nicht geeignet.

## 7.2 Workshop 2 – Hofschneider Dirndl

Zur Vorbereitung des Workshops mit Hofschneider Dirndl wurde das 7P-Framework vorab festgelegt und ist in Tabelle 13 ersichtlich.

7P	Workshop mit Hofschneider Dirndl
Purpose	Hofschneider Dirndl haben ihr Geschäftsmodell, speziell seit der Aufnahme weiterer strategischer Partner, nicht mehr angepasst und auch keine neue Darstellung mittels BMC durchgeführt. Der Workshop soll helfen, die strategische Umstrukturierung einerseits am BMC darzustellen und andere innovative Geschäftsmodellideen zu identifizieren.
People	Hofschneider Dirndl bestehen aus den 2 Gründungsmitgliederinnen, welche auch Schwestern sind. Es wird derzeit versucht eine weitere Mitarbeiterin einzustellen. Aus zeitlichen Gründen hat nur eine der beiden Geschäftsführerinnen beim Workshop teilgenommen.
Process	Der Ablauf erfolgt gemäß der geplanten Agenda aus Tabelle 10.
Product	Am Ende des Workshops sollen für alle neun Felder des BMC die entsprechenden Methoden angewendet worden sein. Eine Bewertung der Methoden hat stattgefunden und diverse Erkenntnisse zur Nutzung der Methoden sind vorhanden.
Preparation	Es wurden Methodenkarten als Zusammenfassung für die Teilnehmer*innen der verwendeten Methoden erstellt.  Es wurden die notwendigen Materialien zur Anwendung der Methoden organisiert.
Practical Concerns	Der Workshop wurde vor Ort durchgeführt. Es wurde ein Raum reserviert und die entsprechenden Materialien (Whiteboard, Stifte, ...) bereitgestellt.  Aufgrund der langen Dauer des Workshops wurden ausreichend Pausen eingeplant.
Pitfalls	Aufgrund der Teilnehmer*innenzahl des Workshops von nur einer Gründerin, kann es passieren, dass gewisse Methoden erschwert anwendbar sind. In vielen Fällen ist ein/eine Sparring-Partner*in notwendig. Durch Vorbereitung seitens der Moderatorin kann im Bedarfsfall die Moderationsrolle verlassen werden und ein Mitwirken an den Methoden erfolgen.

Tabelle 13: Vorbereitung 7P-Framework für Hofschneider Dirndl, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend werden die einzelnen Methoden und die Anwendung dieser in der jeweiligen BMC-Kategorie vorgestellt.

### **Schlüsselpartnerschaften – ERAF-Systems Diagramm**

Als erste Methode im Workshop wurde das ERAF-Systems Diagramm erstellt. Dieses wurde einerseits zur Definition und Ideenfindung für Schlüsselpartnerschaften eingesetzt und andererseits für die Kategorie der Kundenbeziehungen.

Es wurden alle wichtigen Bestandteile im Öko-Systems des Startups aufgezeichnet. Dabei wurden sowohl Personen(-gruppen) als auch wichtige Elemente definiert. In weiterer Folge wurden wichtige Verbindungen identifiziert und mittels Farbcode miteinander verbunden. Bei der Anwendung im Bereich der Schlüsselpartnerschaften wurden folgende Ergebnisse sichtbar:

- Durch die Darstellung aller wichtigen Elemente im Wirkkreis des Startups konnten relevante Verbindungen klar aufgezeigt werden.
- Dadurch haben sich 7 Schlüsselpartnerschaften ergeben, wovon vorab erst zwei bekannt waren.
- Durch die Eigenschaften, welche rund um die Elemente angeordnet sind, ist auch sofort eine Ableitung notwendiger Maßnahmen möglich.

Durchführungsdauer: 75 Minuten (inklusive der Anwendung für Kundenbeziehungen)

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels der Elemente und ihren Verbindungen sehr gut darstellbar

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich sehr gut, um relevante Schlüsselpartnerschaften zu identifizieren. Durch die Darstellung aller relevanter Elemente und der Verbindung dieser zueinander kann ein klares Bild über relevante Schlüsselpartner abgeleitet werden.

Weitere Kategorien: keine

### **Kundenbeziehungen – ERAF-Systems Diagramm**

Aus dem erstellten Diagramm zur Anwendung der Schlüsselpartnerschaften wurde auch versucht relevante Kundenbeziehungen zu identifizieren und mögliche Innovationen daraus abzuleiten.

Folgende Erkenntnisse haben sich dabei ergeben:

- Die Methode ist prinzipiell geeignet, um Kundenbeziehungen zu identifizieren.
- Da die Zielgruppen jedoch nur einen Teil der betrachteten Elemente ausmachen, erfolgt lediglich eine oberflächliche Betrachtung der Kundenbeziehungen.
- Für eine detaillierte Darstellung der Kundenbeziehungen ist die Methode nur bedingt geeignet.

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich nur bedingt, um Kundenbeziehung zu identifizieren und mögliche innovative Ideen daraus abzuleiten.

### **Schlüsselaktivitäten – 10-Minuten Zeitsprung**

Als zweite Methode wurde zur Definition und Innovation der Schlüsselaktivitäten der 10-Minuten Zeitsprung eingesetzt. Als Startpunkt wurde der Einkauf der Kund\*innen beim Automaten gesetzt, dabei wurden die 10 Minuten davor und danach und alle möglichen Aktivitäten der Kund\*innen dabei identifiziert.

Folgende Erkenntnisse konnten bei der Anwendung der Methode festgestellt werden:

- Ein Vorteil der Methode bei der Identifikation der Schlüsselaktivitäten ist der Fokus auf die Außensicht der Kund\*innen. Bisher wurden bei der Ableitung der Schlüsselaktivitäten immer nur interne Abläufe und Prozesse betrachtet.
- Anhand der Zeitschiene und der aufgelisteten Aufgaben der Kund\*innen konnten Aktivitäten und Schlüsselressourcen abgeleitet werden.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels Zeitstrahl möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich sehr gut, um relevante Schlüsselaktivitäten zu identifizieren und in Verbindung mit der Kunden\*innensicht zu bringen.

Weitere Kategorien: keine

### **Schlüsselressourcen - Innovation-Evolution Map**

Als nächste Methode wurde, zur Identifizierung der Schlüsselressourcen, die Innovation-Evolution Map eingesetzt. Aufgrund der zeitlichen Beschränkung wurde keine ausführliche Industrieanalyse durchgeführt, sondern die Darstellung der relevanten Trends und der Industrie/Konkurrenten durch das Branchenwissen der Gründerin dargestellt. Folgende Erkenntnisse konnten bei der Anwendung der Methode abgeleitet werden:

- Die Darstellung aller relevanten Trends in Verbindung mit dem Erfolgsverlauf in der Industrie bedarf vorab einer ausführlichen Recherche.
- Die Festlegung des Zeitraums ist vom gewünschten Output abhängig. Zur Ableitung von möglichen Schlüsselressourcen hat sich der Betrachtungszeitraum von ca. 5-7 Jahren als passend herausgestellt.
- Durch die Verbindung der relevanten Trends mit den tatsächlich umgesetzten Trends in der Branche bzw. Industrie lassen sich jedoch gute Alleinstellungsmerkmale ableiten bzw. noch nicht durch die Konkurrenz aufgegriffene Trends identifizieren.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels Zeitstrahl möglich

Komplexität: hoher Komplexitätsgrad, eine ausführliche Analyse der Trends und der Industrie ist für eine genaue Ableitung notwendig

Kategorieeinsatz: Diese Methode ist für den Einsatz zur Identifikation von Schlüsselressourcen bedingt geeignet. Einerseits wird nur ein Teil der möglichen Schlüsselressourcen betrachtet, da sich die Methode rein auf die Branche bzw. Industrie und dort vorherrschender relevanter Trends bezieht, andererseits ist eine ausführliche Recherche vorab notwendig.

Weitere Kategorien: keine

### **Werteversprechen – Sweet Spot**

Zur Identifikation des Werteversprechens bzw. zur Weiterentwicklung und Ableitung innovativer Ideen wurde die Methode Sweet Spot verwendet. Dazu wurden die Werteversprechen der Konkurrenz, die Kund\*innenwünsche und das eigene Leistungsangebot in Verbindung gesetzt.

Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung ergeben:

- Die Methode zeigt klar auf welche Leistungen bereits von der Konkurrenz angeboten werden.
- Es kann eine klare Abgrenzung im Werteversprechen zu anderen Unternehmen erreicht werden.
- Es konnte ein neues Werteversprechen auf Basis der Darstellung abgeleitet werden, welches sich klar von der Konkurrenz abhebt.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels der drei Kreise und den sich überschneidenden Elementen möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode ist für den Einsatz zur Identifikation des Werteversprechens gut geeignet. Durch die Gegenüberstellung der Kund\*innenwünsche und des bereits vorhandenen Angebots am Markt kann ein klares und einzigartiges Werteversprechen abgeleitet werden.

Weitere Kategorien: keine

### **Kommunikationskanäle – Ideencluster**

Zur Definition und Weiterentwicklung der Kommunikationskanäle wurde die Methode des Ideenclusters eingesetzt. Es wurden grobe Kategorien der Kommunikationswege definiert und diese in weiterer Folge mit Ideen angereichert. Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung der Methode ergeben:

- Das Ideencluster gibt eine gute Übersicht über alle relevanten Kommunikationskanäle und den damit verbundenen Inhalten.
- Eine vorab Kategorisierung bzw. Sammlung der Inhalte (analog der KJ-Methode) bietet sich an, falls bei der Definition der Überkategorien eine Blockade entsteht.
- Es haben sich komplett neue, innovative Kommunikationskanäle (bspw. die Nutzung der Verpackung der Materialien als Kommunikationskanal zu Kund\*innen) ergeben.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Post-It's ist möglich

Komplexität: Komplexität der Methode eher mittel, eine vorab Definition der Kommunikationsinhalte ist sinnvoll. Zusätzlich kann, bei striktem Vorgehen der beschriebenen Methode, eine Blockade der Überkategorien entstehen.

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um die bestehenden Kommunikationskanäle darzustellen und zu clustern aber auch, um neue Kanäle zu identifizieren.

Weitere Kategorien: Als möglicherweise besser passende Kategorie hat sich das Feld der Einnahmequellen herausgestellt.

### **Kundensegmente – Offering-Activity-Culture Map**

Als nächste Methode wurde die Offering-Activity-Culture Map zur Identifikation und Weiterentwicklung der Kundensegmente eingesetzt. Folgende Erkenntnisse ergeben sich bei der Anwendung der Methode:

- Die Kombination des Angebotes mit Handlungen und kulturellem Kontext ermöglicht einen guten Überblick über verschiedene Kundensegmente.
- Es können durch die geänderte Betrachtungsweise neue Kundensegmente identifiziert werden.
- Zusätzlich können bestehende Kundensegmente detaillierter ausformuliert werden, da die Betrachtung des kulturellen Aspektes neue Erkenntnisse gebracht hat.
- Die Methode funktioniert zwar gut in Einzelanwendung, würde sich jedoch in einer größeren und diversen Gruppe besser anbieten.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels der drei definierten Kreise ist möglich, die Ableitung der Kundensegmente erfolgt rein textlich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich optimal, um neue Kundensegmente auf Basis gemeinsamer Werte und Glaubenssätze abzuleiten und bestehende Kundensegmente genauer zu definieren.

Weitere Kategorien: keine

### **Kostenstruktur – Rhizom Modell**

Als Methode zur Bearbeitung der BMC-Kategorie der Kostenstruktur wurde das Rhizom Modell eingesetzt. Die nicht hierarchische Darstellung ist in der Anfangsphase sehr hilfreich, da alle Kostentreiber aufgenommen werden können. Die fehlende Struktur macht eine konkrete Ableitung jedoch schwer. Folgende Erkenntnisse haben sich zusätzlich ergeben:

- Durch die fehlenden Kategorien und Unterteilung ist die Darstellung der Kostenstruktur teilweise sehr unübersichtlich.
- Es findet keine Unterscheidung in verschiedene Kostengruppen (bspw. fixe und variable Kosten) statt.
- Die Ableitung von Maßnahmen ist aufgrund der fehlenden Klarheit in der Struktur schwer möglich.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist bedingt möglich, da die fehlende Struktur die Darstellung sehr unübersichtlich macht

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich nicht, um die Kostenstruktur darzustellen bzw. Ideen daraus abzuleiten. Die unstrukturierte Darstellung macht eine Ableitung von Maßnahmen nur erschwert möglich.

Weitere Kategorien: keine

### Einnahmequellen - Destruktiv-Konstruktives Brainstorming

Als letzte Methode wurde das Destruktiv-Konstruktive Brainstorming zur Bearbeitung der Kategorie Einnahmequellen eingesetzt. Es wurden fünf Negativfragen formuliert, diese mit Schwachstellen hinterlegt und je Schwachstelle mindestens ein Lösungsansatz formuliert. Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der Anwendung der Methode ableiten:

- Je genauer die Schwachstellen definiert werden, desto besser funktioniert eine Ableitung der möglichen Lösungen.
- Die Betrachtung aus einem externen Blickwinkel ist extrem wichtig, um die eigenen Schwächen ungefiltert aufzeigen zu können.
- Der Ansatz zur Formulierung der Negativfragen und Auflistung der Schwachstellen ermöglicht einen neuen Blickwinkel.
- Aus den formulierten Lösungsvorschlägen lassen sich Ableitungen für mehrere Bereiche finden, nicht für den Bereich der Einnahmequellen.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist nur bedingt möglich, eine tabellarische Form eignet sich besser

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut mögliche Einnahmequellen abzuleiten und neue Kombinationen zu identifizieren. Durch die detaillierte Betrachtung der Schwachstellen und möglichen Lösungen lassen sich viele Maßnahmen ableiten.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche Kategorien haben sich das Wertversprechen und die Definition von Schlüsselaktivitäten herausgestellt.

Hofschneider Dirndl						
Methode	BMC-Kategorie	Zeitlicher Aufwand passend	visuelle Darstellung möglich	Komplexität passend	Kategorieeinsatz passend	Weitere mögliche Kategorien
ERAF Systems Diagramm	Schlüsselpartnerschaften	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
ERAF Systems Diagramm	Kundenbeziehung	Ja	Ja	Ja	Bedingt	Keine
10-Minuten Zeitsprung	Schlüsselaktivitäten	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
Innovation-Evolution Map	Schlüsselressourcen	Bedingt	Ja	Bedingt	Ja	Keine
Sweet-Spot	Wertversprechen	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
Ideencluster	Kommunikationskanäle	Ja	Ja	Ja	Ja	Einnahmequellen
Offering-Activity-Culture Map	Kundensegmente	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
Rhizom-Modell	Kostenstruktur	Ja	Bedingt	Ja	Nein	Keine
Destruktiv-Konstruktives Brainstorming	Einnahmequellen	Ja	Nein	Ja	Ja	Wertversprechen Schlüsselaktivitäten

Tabelle 14: Methodenbewertung Hofschneider Dirndl, Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 14 gibt eine Übersicht über die Methodenbewertung aus dem Workshop mit Hofschneider Dirndl. Sieben der verwendeten Methoden waren für den geplanten Einsatz in der jeweiligen BMC-Kategorie passend, je eine Methode nur bedingt bzw. nicht passend zur Kategorie.

### 7.3 Workshop 3 – Startup 3

In Tabelle 15 ist die Vorbereitung für den Workshop mit Startup 3 mittels des 7P-Frameworks ersichtlich.

7P	Workshop mit Startup 3
Purpose	Startup 3 befindet sich noch in der Planungsphase und hat bis jetzt noch keine Geschäftsmodell Darstellung oder -entwicklung durchgeführt. Der Workshop soll helfen, das eigene Geschäftsmodell klar zu definieren, in manchen Bereichen weiterzuentwickeln und ein strukturiertes Bild mittels ausgefülltem BMC liefern.
People	Startup 3 besteht derzeit nur aus der Gründerin, es gibt keine weiteren Mitarbeiter*innen. Da zwei der ausgewählten Methoden die Mitarbeit von mehreren Personen erfordert wurden für den Teil des Workshops 5 Bekannte der Gründerin eingeladen.
Process	Der Ablauf erfolgt gemäß der geplanten Agenda aus Tabelle 10.
Product	Am Ende des Workshops sollen für alle neun Felder des BMC die entsprechenden Methoden angewendet worden sein. Eine Bewertung der Methoden hat stattgefunden und diverse Erkenntnisse zur Nutzung der Methoden sind vorhanden.
Preparation	Es wurden Methodenkarten als Zusammenfassung für die Teilnehmer*innen der verwendeten Methoden erstellt.  Es wurden die notwendigen Materialien zur Anwendung der Methoden organisiert. Da der Workshop Online stattgefunden hat, wurden vorab die Methoden in einem gemeinsamen Online-Kollaborations-Tool (Mural) vorbereitet und die Einladung zu einem Online-Meeting versendet.
Practical Concerns	Der Workshop wurde Online durchgeführt. Es wurden alle notwendigen Arbeitsmittel vorab vorbereitet und zur Verfügung gestellt.  Aufgrund der langen Dauer des Workshops wurden ausreichend Pausen eingeplant.
Pitfalls	Für den Großteil des Workshops war die Gründerin allein, was ggf. zu einem gewünschten Mitwirken der Moderation führen kann. Durch Vorbereitung seitens der Moderatorin kann im Bedarfsfall die Moderationsrolle verlassen werden.  Für zwei der ausgewählten Methoden sind mehrere Teilnehmer*innen erforderlich, diese müssen vorab in das Thema und das Workshopsetting integriert werden.

Tabelle 15: Vorbereitung 7P-Framework für Startup 3, Quelle: Eigene Darstellung

In den folgenden Absätzen werden die Ergebnisse der Methodenanwendung je BMC-Kategorie aus dem Workshop mit Startup 3 vorgestellt.



### **Schlüsselpartnerschaften – PESTEL:**

Zur Definition von Schlüsselpartnerschaften wurden die relevanten Partner je vorgeschlagener PESTEL-Kategorie definiert und in einer Mind-Map geclustert. Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung der Methode ergeben:

- Die Methode ist sehr gut geeignet, um rasch und systematisch wesentliche Schlüsselpartner zu identifizieren.
- Die Methode ist sowohl zur Einzelnutzung in Verbindung mit Brainstorming als auch unter Anleitung mit Einbezug von Externen möglich.
- Das einfache Einbinden von Externen ermöglicht zusätzliche Erkenntnisse.
- Die Methode eignet sich optimal, um einen möglichst ganzheitlichen Überblick über alle relevanten Stakeholder zu erhalten und daraus die Schlüsselpartnerschaften abzuleiten.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Mind-Map Methode ist möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um einen raschen und systematischen Überblick über alle relevanten Stakeholder zu erhalten. Diese Übersicht dient als gute Basis, um mögliche Schlüsselpartner zu identifizieren.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche Kategorie hat sich die Identifikation von Kundensegmenten herausgestellt.

### **Schlüsselressourcen – Blue Ocean:**

Um die vorhandenen und möglicherweise noch offenen Schlüsselressourcen zu identifizieren, wurde die Methode Blue Ocean eingesetzt. Es wurden vorab Kriterien definiert, welche zur Leistungserbringung des Startups relevant sind (bspw. Netzwerk, Branchenwissen, ...) und eine Bewertungsskala (1= niedrig/schlecht bis 5=hoch/gut) festgelegt. Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung der Methode gezeigt:

- Um Blue Oceans aufzudecken ist eine möglichst genaue Konkurrenzanalyse vorab durchzuführen.
- Die Kriterien zur Bewertung müssen möglichst genau definiert werden.
- Die Methode verdeutlicht sehr gut, auf welche Ressourcen man sich fokussieren kann und sollte und wo noch Potenzial zum Wettbewerb vorhanden ist.
- Die Methode ist gut unter Anleitung durchführbar, Branchenkenntnis ist allerdings Voraussetzung.
- Eine klare Auftrennung der zu betrachtenden Bereiche, vor allem bei mehreren Zielgruppen oder einem größeren Leistungsangebot, ist wichtig.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist gut (Excel-Diagramm oder Zeichnung) möglich

Komplexität: mittlerer Komplexitätsgrad, da eine gute Branchenkenntnis vorab nötig ist, um eine sinnvolle Einteilung und Ableitung von Maßnahmen durchführen zu können

Kategorieeinsatz: Diese Methode ist zur Identifikation von Schlüsselressourcen sehr gut geeignet. Besonders das Aufzeigen von noch möglichen, nicht betrachteten Ressourcen im Vergleich zur Konkurrenz ist sehr wertvoll.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche Kategorie hat sich das Wertversprechen herausgestellt. Vor allem die Ableitung eines Wertversprechens, welches sich klar von der Konkurrenz abhebt, ist damit möglich.

### **Schlüsselaktivitäten – The great transpacific airline and stormdoor company**

Zur Identifikation der Schlüsselaktivitäten wurde eine Methode eingesetzt, welche die Fragen „Was tun wir?“ und „Was sollten wir eigentlich tun?“ beantworten soll. Durch den Fokus auf das klare Unternehmensziel sollen mögliche Schlüsselaktivitäten identifiziert und abgeleitet werden. Bei der Anwendung der Methode ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Methode ist sehr gut geeignet, um den Fokus auf die wirklich wichtigen Ziele und Aktivitäten zu setzen.
- Die Methode eignet sich sehr gut Maßnahmen zur Ressourcenverteilung abzuleiten.
- Mittels der Methode ist es auch möglich, einen aussagekräftigen „One-Liner“ zu definieren, welcher optimal zur Ansprache der Zielgruppen verwendet werden kann.
- Die Methode eignet sich gut zur Anwendung in der Gruppe oder unter Anleitung einer Moderation, da das Einbringen mehrerer Sichtweisen und Ideen optimal ist.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: ja – mittels Post-It's im Mural-Bord können die Begriffe dargestellt und neu kombiniert werden

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um Schlüsselaktivitäten abzuleiten und vor allem neu zu kombinieren.

Weitere Kategorien: Als weitere, geeignete Kategorie hat sich das Wertversprechen herausgestellt. Das kann mit dieser Methode klar abgeleitet und sogar für Kund\*innen in einer kurzen Botschaft („One-Liner“) dargestellt werden.

### **Wertversprechen – Destruktiv-Konstruktives Brainstorming**

Als weitere Methode zur innovativen Ableitung und Entwicklung des Wertversprechens wurde die Methode des destruktiv-konstruktivem Brainstorming eingesetzt. Zu formulierten Negativfragen wurden Schwachstellen identifiziert, welche in weiterer Folge mit Maßnahmen zur Lösung hinterlegt wurden. Dabei haben sich folgende Erkenntnisse ergeben:

- Durch den Einsatz der Methode wird man darauf aufmerksam gemacht was passiert, wenn bestimmte, richtige Schritte nicht gesetzt werden.
- Daraus lassen sich im Umkehrschluss die für Kund\*innen relevanten Leistungen und Aktivitäten ableiten.

- Durch das Ableiten von Maßnahmen lässt sich das Wertversprechen klar herausarbeiten und definieren.
- Die Methode eignet sich zur Einzelbearbeitung, ist aber auch in Durchführung mit mehreren Personen (besonders zum Hervorheben verschiedener Sichtweisen) geeignet.

Durchführungsdauer: 60 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist nur bedingt möglich, eine tabellarische Form eignet sich besser

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um das Wertversprechen abzuleiten und Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche Kategorie hat sich die Definition von Schlüsselaktivitäten herausgestellt.

### **Kommunikationskanäle – 10-Minuten Zeitsprung**

Zur Identifikation neuer Kommunikationskanäle wurde der 10-Minuten Zeitsprung angewendet. Als Startpunkt wurde die Buchung der Leistung durch Kund\*innen gesetzt, weiters wurden die 10 Minuten davor und danach betrachtet, um so mögliche Kommunikationskanäle abzuleiten. Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der Anwendung der Methode schließen:

- Der Zeitsprung eignet sich optimal, um die Betrachtungsweise zu ändern und den Fokus auf Kund\*innen zu setzen.
- Die Kommunikationskanäle, welche Kund\*innen rund um den Zeitraum der Buchung nutzen, können identifiziert und neu kombiniert werden.
- Es lassen sich auch Maßnahmen über Kommunikationsinhalte ableiten.
- Die Methode ist generell geeignet, um eine andere Perspektive (bspw. Kund\*innensicht aber auch Partner\*innen und Konkurrenz, ...) einzunehmen.
- Je nach betrachtetem Ereignis und auch Zeitpunkt lassen sich verschiedene Maßnahmen ableiten. So eignet sich der Buchungsvorgang optimal zur Identifikation der Kommunikationskanäle, da hier durch Kund\*innen möglichst viele Kanäle verwendet werden.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels Zeitstrahl möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich sehr gut, um relevante Kommunikationskanäle zu identifizieren und Kommunikationsinhalte ableiten zu können.

Weitere Kategorien: Je nach betrachtetem Zeitpunkt kann die Methode bspw. auch zum Einsatz in der Kategorie Schlüsselaktivitäten verwendet werden.

### **3-12-3 Brainstorming - Kundensegmente**

Zur Identifikation und Weiterentwicklung der Kundensegmente wurde die Methode des 3-12-3 Brainstorming eingesetzt. Für diese Methode sind prinzipiell mehrere Personen zur erfolgreichen Durchführung notwendig. Es wurden deshalb zusätzlich 5 Personen zur gemeinsamen Umsetzung eingeladen. Den Personen wurde die Grundidee des Startups in einer kurzen Einführung näher gebracht. Danach wurden im gemeinsamen Brainstorming Ideen gesammelt, drei grobe Kundensegmente ausgewählt und diese in einem weiteren Brainstorming in 12 Minuten durch drei Teams ausformuliert. Folgende Erkenntnisse haben sich dabei ergeben:

- Die Methode ist prinzipiell gut geeignet, um neue Inputs zu generieren, da gerade durch die hohe Anzahl an Teilnehmer\*innen eine Vielzahl an neuen Ideen entstehen kann.
- Es ist wichtig, dass für den ersten Schritt eine Bewertung durchgeführt wird, anhand welcher die drei zu betrachtenden Ideen ausgewählt werden können.
- Die Methode funktioniert gut auf Basis der hohen Teilnehmer\*innenzahl und des Austausches untereinander. Ein Verringern der Teilnehmer\*innen oder eine alleinige Durchführung ist nicht möglich/optimal.
- Durch die zeitliche Beschränkung lassen sich in einem schnellen Durchgang viele Ideen generieren.

Durchführungsdauer: 45 Minuten (30 Minuten Methodeneinsatz + 15 Minuten Vorstellung der neuen Teilnehmer\*innen und der Startup-Idee)

Visuelle Darstellung: Je nach Ausarbeitung der Ideen pro Teilnehmer\*in ist eine visuelle Darstellung möglich. Die Idee kann aber auch rein deskriptiv oder auditiv dargestellt werden.

Komplexität: Mittlerer Komplexitätsgrad aufgrund der hohen geforderten Teilnehmer\*innenzahl und der notwendigen Bewertung der Ideen. Aus Sicht Komplexität im Workshopsetting nur bedingt geeignet.

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich prinzipiell, um neue Kundensegmente zu identifizieren, ist jedoch aufgrund der hohen Anforderungen nur bedingt empfehlenswert.

Weitere Kategorien: keine

### **Einnahmequellen - SIL-Methode**

Zur Definition und Weiterentwicklung möglicher Einnahmequellen wurde die SIL-Methode eingesetzt. Für die Durchführung werden wiederum mehrere Personen benötigt, weshalb zusätzlich 2 Teilnehmer\*innen eingeladen wurden. In mehreren Iterationen wurden mögliche, optimale Einnahmequellen erarbeitet. Dabei entstanden folgende Erkenntnisse:

- Die Methode ist in der Anwendung und im Verständnis sehr komplex.
- Bei der Durchführung empfehlen sich mehrere Personen (mind. drei Personen).
- Ohne klare Darstellung und Ausformulierung der einzelnen Vorschläge ist eine Verdichtung und somit Optimierung der Grundidee nicht möglich.
- Die Methode eignet sich mehr dazu komplexere Ideen aufzubrechen und klare Lösungsvorschläge daraus abzuleiten. Für den Einsatz zur Definition neuer Einnahmequellen ist die Methode eher weniger geeignet.

Durchführungsdauer: 60 Minuten (45 Minuten Methodeneinsatz + 15 Minuten Vorstellung der neuen Teilnehmer\*innen und der Startup-Idee)

Visuelle Darstellung: Eine visuelle Darstellung ist nur bedingt möglich und hängt von der gewählten Präsentationsform der Teilnehmer\*innen ab.

Komplexität: mittlerer Komplexitätsgrad aufgrund der hohen geforderten Teilnehmer\*innenzahl und der aufwendigen Verdichtung der Ideen

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich nur bedingt, um neue Einnahmequellen zu identifizieren/kombinieren, da aufgrund der Komplexität viele Ideen verloren gehen.

Weitere Kategorien: keine

### **Kundenbeziehungen – Appreciative Inquiry**

Als vorletzte Methode wurde die Appreciative Inquiry zur Identifikation und Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen eingesetzt. Durch das frühe Stadium, in welchem sich das Startup befindet, konnten erstmals nur Retrospektiven mit den ersten Testkund\*innen zur Ableitung herangezogen werden. Folgende Erkenntnisse haben sich dadurch ergeben:

- Selbst durch den relativ beschränkten Erfahrungsschatz aus den Retrospektiven konnten gute Ergebnisse abgeleitet werden.
- Die Methode eignet sich sehr gut, um den Fokus im Bereich der Kundenbeziehungen richtig zu setzen.
- Es konnten gute Best Practice Beispiele abgeleitet werden, welche als Leitbild zur weiteren Kund\*innen-Interaktion herangezogen werden können.

Durchführungsdauer: 30 Minuten

Visuelle Darstellung: Eine visuelle Darstellung ist nur bedingt möglich. Die Darstellung mittels Mind-Map bietet sich zur ersten Ideenfindung an. Weitere Erkenntnisse/Maßnahmen werden schriftlich abgeleitet.

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anwendbar

Kategorieeinsatz: Die Methode eignet sich gut, um das Definieren von Kundenbeziehungen auf Basis von Best-Practice Beispielen durchzuführen und Maßnahmen zum besseren Beziehungsaufbau – speziell auch im Hinblick auf künftige Kund\*innen – abzuleiten.

Weitere Kategorien: keine

### **Kostenstruktur – Ideencluster**

Als letzte Methode wurde das Ideencluster zur Identifikation der Kostenstruktur eingesetzt. Es wurden die großen Kostentreiber aufgelistet und in einem weiteren Schritt mit Unterkategorien verdichtet. Folgende Erkenntnisse konnten dabei abgeleitet werden:

- Die Methode ermöglicht eine gute Übersicht über alle Kostenarten des Startups und deren Unterkategorien.

## Durchführung der Workshops

- Es empfiehlt sich eine Darstellung mittels Mind-Map. Diese ist jedoch aus Gründen der Übersichtlichkeit in der Anzahl der Unterkategorien begrenzt.
- Es empfiehlt sich vorab, einen groben Kostenplan zur Identifikation der Kostenarten zu erstellen.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: eine visuelle Darstellung mittels Mind-Map ist möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anwendbar

Kategorieeinsatz: Die Methode eignet sich gut, um alle Kostenarten inklusive der Unterkategorien aufzulisten und grafisch darzustellen. Bei sehr komplexen Kostenstrukturen ist die Methode jedoch aufgrund der fehlenden Übersichtlichkeit begrenzt und sollte ersetzt werden.

Weitere Kategorien: keine

Startup 3						
Methode	BMC-Kategorie	Zeitlicher Aufwand passend	visuelle Darstellung möglich	Komplexität passend	Kategorieeinsatz passend	Weitere mögliche Kategorien
PESTEL	Schlüsselpartnerschaften	Ja	Ja	Ja	Ja	Kundensegmente
Blue Ocean	Schlüsselressourcen	Ja	Ja	Bedingt	Ja	Wertversprechen
The great transpacific airline and stormdoor company	Schlüsselaktivitäten	Ja	Ja	Ja	Ja	Wertversprechen
Destruktiv-Konstruktives Brainstorming	Wertversprechen	Ja	Bedingt	Ja	Ja	Schlüsselaktivitäten
10-Minuten Zeitsprung	Kommunikationskanäle	Ja	Ja	Ja	Ja	Schlüsselaktivitäten
3-12-3 Brainstorming	Kundensegmente	Ja	Nein	Bedingt	Bedingt	Keine
SIL-Methode	Einnahmequellen	Ja	Bedingt	Bedingt	Bedingt	Keine
Ideencluster	Kostenstruktur	Ja	Ja	Ja	Bedingt	Keine
Appreciative Inquiry	Kundenbeziehungen	Ja	Bedingt	Ja	Ja	Keine

Tabelle 16: Methodenbewertung Startup 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Tabelle 16 ersichtlich sind sechs der verwendeten Methoden für den Einsatz in der gewählten BMC-Kategorie passend, wohingegen sich drei der gewählten Methoden nur bedingt eignen. Zusätzlich konnten weitere mögliche Kategorien zum Einsatz der Methoden identifiziert werden.

## 7.4 Workshop 4 – Best-Match

Die Vorbereitung für den Workshop mit Best Match mittels dem 7P-Framework ist in Tabelle 17 ersichtlich.

7P	Workshop mit Best Match
Purpose	Best Match arbeitet derzeit intensiv am eigenen Geschäftsmodell und den einzelnen Bereichen daraus. Das BMC wurde zur Darstellung vor Kurzem ergänzt und wird auch laufend erweitert. Der Workshop soll helfen, das BMC von Best Match weiter zu detaillieren und innovative Ideen hervorzubringen. Zusätzlich soll ein Abgleich stattfinden, ob mit den geplanten Methoden ähnliche und/oder neue Erkenntnisse über das Geschäftsmodell geschaffen werden können.
People	Best Match besteht aus vier Gründungsmitgliedern. Aufgrund der örtlichen Gegebenheiten (nur ein Gründungsmitglied ist derzeit in Graz) und diverser Krankheitsfälle wurde der Workshop nur mit einem Gründungsmitglied durchgeführt.
Process	Der Ablauf erfolgt gemäß der geplanten Agenda aus Tabelle 10.
Product	Am Ende des Workshops sollen für alle neun Felder des BMC die entsprechenden Methoden angewendet worden sein. Eine Bewertung der Methoden hat stattgefunden und diverse Erkenntnisse zur Nutzung der Methoden sind vorhanden.
Preparation	Es wurden Methodenkarten als Zusammenfassung für die Teilnehmer*innen der verwendeten Methoden erstellt.  Es wurden die notwendigen Materialien zur Anwendung der Methoden organisiert.
Practical Concerns	Der Workshop wurde vor Ort durchgeführt. Es wurde ein Raum reserviert und die entsprechenden Materialien (Whiteboard, Stifte, ...) bereitgestellt.  Aufgrund der langen Dauer des Workshops wurden ausreichend Pausen eingeplant.
Pitfalls	Aufgrund der Teilnehmer*innenzahl des Workshops von nur einem Gründungsmitglied, kann es passieren, dass gewisse Methoden erschwert anwendbar sind. In vielen Fällen ist ein/eine Sparring-Partner*in notwendig. Durch Vorbereitung seitens der Moderatorin kann im Bedarfsfall die Moderationsrolle verlassen werden und ein Mitwirken an den Methoden erfolgen.

Tabelle 17: Vorbereitung 7P-Framework für Best Match, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend wird der Einsatz der geplanten Methoden je BMC-Kategorie und die Erkenntnisse daraus beschrieben.

### Schlüsselpartnerschaften – Point of View

Als erste Methode wurde zur Identifikation und Weiterentwicklung von Schlüsselpartnerschaften die Umfeldanalyse „Point of View“ eingesetzt.

Durch das Betrachten aller relevanten Stakeholder und deren Verbindungen zu Best Match haben sich folgende Erkenntnisse ergeben:

- Die Methode ermöglicht einen guten Überblick über generell alle relevanten Stakeholder.
- Durch die zusätzliche farbliche Darstellung der Art der Beziehung (rote Verbindungslinie = negativ, grüne Verbindungslinie = positiv) lassen sich die Zusammenhänge der einzelnen Stakeholder gut darstellen.
- Durch die grafische Aufbereitung konnten neue Schlüsselpartnerschaften identifiziert werden.
- Das Setzen eines Zeitrahmens zur Durchführung der Methode hat sich als notwendig herausgestellt.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: Eine visuelle Darstellung der Stakeholder und deren Verbindungen ist sehr gut möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anwendbar

Kategorieeinsatz: Die Methode eignet sich gut, um alle relevanten Stakeholder zu identifizieren und Schlüsselpartnerschaften, aufgrund der dargestellten Beziehungen, zu definieren.

Weitere Kategorien: Als weitere mögliche BMC-Kategorien, welche zum Einsatz der Methode geeignet sind, haben sich Kundenbeziehungen und Kostenstruktur herausgestellt.

### **Schlüsselressourcen – Blue Ocean**

Als zweite Methode wurde Blue Ocean zur Identifikation der Schlüsselressourcen angewendet. Es wurde durch Best Match, unabhängig von der Geschäftsmodellbetrachtung mittels BMC vor Kurzem bereits eine ausführliche Konkurrenzanalyse durchgeführt. Diese basiert jedoch auf einer Listendarstellung und eine einfache Ableitung von Maßnahmen ist aufgrund der fehlenden Übersichtlichkeit nicht durchführbar. Die Darstellung mittels Blue Ocean soll das ermöglichen. Folgende Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung der Methode ergeben:

- Die Methode ist dann optimal anwendbar, wenn vorab eine ausführliche Konkurrenzanalyse durchgeführt wurde und die Kriterien zur Bewertung klar definiert sind.
- Je größer das Team bei der Bewertung/Einschätzung der Faktoren, desto ausgeglichener das Ergebnis. Bei nur einem Teilnehmer/einer Teilnehmerin kann das Ergebnis sehr subjektiv ausfallen, besonders wenn belastbare Daten aus einer vorab Recherche fehlen.
- Die Methode eignet sich gut, um Schlüsselressourcen zu identifizieren und neue Erkenntnisse abzuleiten, da eine direkte visuelle Darstellung mit der Konkurrenz möglich ist.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist gut möglich und eine mögliche Ableitung von Maßnahmen auf Basis der klaren visuellen Darstellung kann erfolgen.

Komplexität: mittlerer Komplexitätsgrad, da eine ausführliche Konkurrenz- und Branchenanalyse vorab notwendig ist.



Kategorieeinsatz: Diese Methode ist zur Identifikation von Schlüsselressourcen sehr gut geeignet. Besonders das Aufzeigen von noch möglichen, nicht betrachteten Ressourcen im Vergleich zur Konkurrenz ist sehr wertvoll.

Weitere Kategorien: Aus der Darstellung der Schlüsselressourcen konnten auch wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf das Wertversprechen erfolgen.

### **Schlüsselaktivitäten – the great transpacific airline and storm door company**

Die nächste Methode wurde zur Detaillierung und Weiterentwicklung von möglichen Schlüsselaktivitäten eingesetzt. Es wurden fünf Begriffe definiert und mit weiteren Ideen kombiniert. Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der Anwendung der Methode ableiten:

- Die gewählten Begrifflichkeiten müssen klar definiert und abgegrenzt werden – speziell bei der Betrachtung von Produkt und Service muss die Abgrenzung vorhanden sein.
- Im Vergleich zum bereits bestehenden BMC konnten durch diese Methode weitere Schlüsselaktivitäten abgeleitet und neu kombiniert werden.
- Es konnten zusätzlich zu den Schlüsselaktivitäten auch Erkenntnisse zum Wertversprechen abgeleitet werden.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: ja – mittels Post-It's können die Begriffe dargestellt, beliebig rekombiniert und Maßnahmen daraus abgeleitet werden.

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um Schlüsselaktivitäten abzuleiten und vor allem neu zu kombinieren.

Weitere Kategorien: Als weitere, geeignete Kategorie hat sich das Wertversprechen herausgestellt. Das kann mit dieser Methode klar abgeleitet und sogar für Kund\*innen in einer kurzen Botschaft („One-Liner“) dargestellt werden.

### **Wertversprechen – Septine**

Weiters wurde die Methode Septine zur Weiterentwicklung des Wertversprechens angewendet. Es wurden 7 Begriffe im Zusammenhang mit dem Wertversprechen gebildet und auftretende Assoziationen gebildet. Folgende Erkenntnisse lassen sich aus der Anwendung der Methode ableiten:

- Zur Anwendung der Methode empfiehlt es sich, mehrere Teilnehmer\*innen zu integrieren, da so ein Austausch der Assoziationen stattfinden kann.
- Durch das Begrenzen auf sieben Begriffe ist ein guter Rahmen (zeitlich als auch inhaltlich) zur Anwendung der Methode geschaffen.
- Zusätzlich zu den bereits bestehenden Wertversprechen konnten neue Themen identifiziert und Maßnahmen dazu abgeleitet werden.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: ja – mittels Mindmap lassen sich die Begriffe und verbundenen Assoziationen klar darstellen.

Komplexität: Geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich gut, um Werteversprechen abzuleiten.

Weitere Kategorien: keine

### **Kommunikationskanäle - 10-Minuten Zeitsprung**

Zur Identifikation neuer Kommunikationskanäle wurde die Methode des 10-Minuten Zeitsprungs angewendet. Als Startpunkt wurde die Inanspruchnahme der Matching-Funktion auf der Plattform definiert und jeweils 10 Minuten davor und danach das Vorgehen von Kund\*innen betrachtet. Ähnlich wie beim Workshop mit Startup 3 konnten folgende Erkenntnisse abgeleitet werden:

- Die Methode eignet sich sehr gut, um den Fokus auf Kund\*innen der Matching-Plattform zu legen.
- Eine Auftrennung der möglichen (zumindest großen) Zielgruppen erweist sich als sinnvoll, wenn der Ablauf sich stark unterscheidet (bspw. B2B vs. B2C-Kund\*innen).
- Durch die klare Darstellung mittels Zeitstrahl und durchgeführter Tätigkeiten lassen sich auch Maßnahmen zu den Kommunikationsinhalten ableiten.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels Zeitstrahl möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich sehr gut, um relevante Kommunikationskanäle zu identifizieren und Kommunikationsinhalte ableiten zu können.

Weitere Kategorien: Je nach betrachtetem Zeitpunkt kann die Methode bspw. auch zum Einsatz in der Kategorie Schlüsselaktivitäten verwendet werden.

### **Kundensegmente – Ideencluster**

Als nächste Methode kommt das Ideencluster zur Weiterentwicklung von Kundensegmenten zum Einsatz. Es konnten – ähnlich wie im bereits bestehenden BMC – drei große Kundensegmente identifiziert werden. Die Unterteilung in weitere Segmente konnte ein klareres Bild bezüglich der Kund\*innen-Untergruppen schaffen. Folgende weitere Erkenntnisse haben sich bei der Anwendung ergeben:

- Durch das weitere Verdichten der groben Zielgruppen konnte eine gute Strukturierung und Unterteilung der Kundensegmente geschaffen werden.
- Es konnten neue Kundensegmente identifiziert werden.
- Zusätzlich zur Identifikation von weiteren Kundensegmenten konnten Ableitungen zur Optimierung der eingesetzten Softwarelösung definiert werden, da sich diese stark auf die Kundensegmente spezialisiert und durch die tiefere Detaillierung ein besseres Ergebnis liefern kann.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Mindmap ist möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Die Methode ist gut geeignet, um Kundensegmente zu identifizieren und weiter zu detaillieren.

Weitere Kategorien: Die Anwendung ist auch zur Identifikation von Einnahmequellen geeignet.

### **Einnahmequellen – Ideencluster**

Das Ideencluster wurde in weiterer Folge zur Weiterentwicklung möglicher Einnahmequellen verwendet. Einerseits wurde auf dem bestehenden Ideencluster zu den Kundensegmenten aufgebaut, andererseits wurde ein separates Ideencluster mit möglichen Einnahmequellen gebildet. Zuerst wurden dazu grobe Ideen definiert und mit weiteren Ergänzungen zu möglichen Einnahmequellen verdichtet.

Folgende Erkenntnisse haben sich im Einsatz der Methode ergeben:

- Durch die Verdichtung der großen, bereits bekannten Einnahmequellen konnten neue Ideen generiert und Maßnahmen abgeleitet werden.
- Durch die Darstellung mittels Mindmap lassen sich Kombinationen der Einnahmequellen ableiten.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung mittels Mindmap ist möglich

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Die Methode ist gut geeignet, um Einnahmequellen zu identifizieren und weiter zu detaillieren.

Weitere Kategorien: Die Anwendung ist auch zur Identifikation und Weiterentwicklung von Kundensegmenten geeignet.

### **Kostenstruktur – Atomisieren**

Zur Ableitung von Maßnahmen bezüglich der Kostenstruktur von Best Match wurde die Methode Atomisieren eingesetzt. Best Match hat vor Kurzem einen Businessplan mit einer ausführlichen Kostenrechnung erstellt, weshalb bei der Anwendung der Methode versucht wurde, einerseits die bereits bekannten Kostentreiber zu identifizieren und eventuell weitere, verdeckte Kosten zu identifizieren.

Folgende Erkenntnisse sind bei der Anwendung der Methode sichtbar geworden:

- Die Methode eignet sich sehr gut, um die Kostenstruktur des Startups darzustellen.
- Durch die klare Struktur und Gliederung ist – im Vergleich zur tabellarischen Form des Businessplans – eine gute Übersicht aller Kosten möglich.
- Es konnten alle Kostentreiber, welche auch im Businessplan vorhanden sind, identifiziert und übersichtlicher gegliedert werden.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: die visuelle Darstellung ist mittels der klaren Struktur gegeben, es kann ein sehr guter Überblick über alle Kostenarten dargestellt werden.

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anzuwenden

Kategorieeinsatz: Diese Methode eignet sich optimal, um die Kostenstruktur des Startups darzustellen.

Weitere Kategorien: keine

### Kundenbeziehungen – Appreciative Inquiry

Als letzte Methode wurde zur Weiterentwicklung der Kundenbeziehungen die Appreciative Inquiry herangezogen. Da sich Best Match kurz vor der Markteinführung befindet, gibt es noch keine Erfahrungswerte mit realen Kund\*innen, es wurden bisher nur Testkund\*innen befragt und ein Workshop mit einer ausgewählten Testgruppe durchgeführt. Das Vorgehen bei der Durchführung des Testkund\*innen-Workshops wurde als Vorlage zur Ableitung von positiven Aspekten im Umgang mit Kund\*innen verwendet. Folgende Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten:

- Diese Methode eignet sich nicht nur bei bereits bestehendem Kund\*innenkontakt sondern kann auch auf Basis erster Tests und Versuche angewendet werden.
- Durch das Ableiten positiver Assoziationen mit den ersten Testkund\*innen konnten Maßnahmen zum Aufbau der gewünschten Kundenbeziehungen definiert werden.
- Das Betrachten des Umgangs mit Testkund\*innen hat sich als sehr positiv herausgestellt, da einerseits ein begrenzter Betrachtungsrahmen zur Anwendung der Methode gegeben war und andererseits bereits viele positive Erkenntnisse abgeleitet werden konnten.

Durchführungsdauer: 45 Minuten

Visuelle Darstellung: Eine visuelle Darstellung ist nur bedingt möglich, die Darstellung mittels Mind-Map bietet sich zur ersten Ideenfindung an. Weitere Erkenntnisse/Maßnahmen werden schriftlich abgeleitet.

Komplexität: geringer Komplexitätsgrad, einfach anwendbar

Kategorieeinsatz: Die Methode eignet sich gut, um Maßnahmen zum Aufbau von Kundenbeziehungen ableiten zu können, selbst wenn das Startup noch keine direkten Kund\*innen aufweisen kann.

Methode	Best Match					
	BMC-Kategorie	Zeitlicher Aufwand passend	visuelle Darstellung möglich	Komplexität passend	Kategorieeinsatz passend	Weitere mögliche Kategorien
Point of View	Schlüsselpartnerschaften	Ja	Ja	Ja	Ja	Kundenbeziehungen Kostenstruktur
Blue Ocean	Schlüsselressourcen	Ja	Ja	Bedingt	Ja	Wertversprechen
The great transpacific airline and stormdoor company	Schlüsselaktivitäten	Ja	Ja	Ja	Ja	Wertversprechen
Septine	Wertversprechen	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
10-Minuten Zeitsprung	Kommunikationskanäle	Ja	Ja	Ja	Ja	Wertversprechen Schlüsselaktivitäten
Ideencluster	Kundensegmente	Ja	Ja	Ja	Ja	Einnahmequellen
Atomisieren	Kostenstruktur	Ja	Ja	Ja	Ja	Keine
Ideencluster	Einnahmequellen	Ja	Ja	Ja	Ja	Kundensegmente
Appreciative Inquiry	Kundenbeziehungen	Ja	Bedingt	Ja	Ja	Keine

Tabelle 18: Methodenbewertung Best Match, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Tabelle 18 ersichtlich waren alle ausgewählten Methoden für den Einsatz in der jeweiligen BMC-Kategorie passend. Es konnten zusätzliche weitere Kategorien den Methoden zugeordnet werden. Bezüglich des Geschäftsmodells von Best Match konnten in allen Bereichen neue Erkenntnisse erworben und weitere Ideen zum Ausbau des Geschäftsmodells abgeleitet werden.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der Workshops zusammengeführt und ausgewertet.

## 8 ERGEBNISSE UND AUSBLICK

Der erste Teil dieser Arbeit erläutert die Bedürfnisse von Startups, die derzeit vorherrschenden Ansätzen zur Geschäftsmodell Darstellung und den dazugehörigen Prozessen zur Geschäftsmodellentwicklung. Durch die Einführung der damit verbundenen Begriffe und Abgrenzungen kann eine logische und nachvollziehbare Hinleitung zur Geschäftsmodelldefinition erreicht werden. Durch Nachweise in der Literatur kann dargestellt werden, dass es drei gängige Ansätze zur Geschäftsmodell Darstellung gibt, welche jeweils einen prozessualen Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung (bspw. in fünf Phasen) empfehlen.

Wichtig ist weiterhin die Abgrenzung von Startups und deren Bedürfnissen zu anderen Unternehmen am Markt. Durch Hinweise in der Literatur kann aufgezeigt werden, dass vor allem die schnelle Marktadaption, die Unternehmenskultur in Startups und das Umfeld, in welchem sich das Startup befindet, große Unterscheidung zu langjährig bestehenden Unternehmen aufweisen.

Es kann festgestellt werden, dass es zwar in den jeweiligen Phasen der Geschäftsmodellentwicklung vorgeschlagene Innovationsmethoden gibt, diese beziehen sich jedoch immer nur auf die Phase an sich und nicht auf das jeweilige Feld bzw. die Kategorie der Geschäftsmodell Darstellung. Deshalb werden in weiterer Folge relevante Innovationsmethoden vorgestellt und auf ihre Einsatzfähigkeit zur Geschäftsmodellentwicklung untersucht. Es sei jedoch kritisch hinzugefügt, dass die Methoden insofern eingeschränkt werden, als für die Basis eine Methodensammlung von 555 Methoden verwendet wird, welche diese bereits auf ihren Einsatz zur Geschäftsmodellentwicklung gegliedert hat. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, dass es weitere mögliche Methoden zum Einsatz in der Geschäftsmodellentwicklung gibt, diese werden jedoch aufgrund der Begrenzung im Zuge der Masterarbeit nicht weiter betrachtet.

Zur Unterstützung bei der Auswahl der Geschäftsmodell Darstellung wird eine erste Befragung mit 10 Startups durchgeführt, um zu evaluieren, welche Ansätze derzeit bereits in Anwendung sind und von Startups verwendet werden. Diese Befragung kommt zu dem klaren Ergebnis, dass der Großteil das Business Model Canvas als Instrument zur Geschäftsmodell Darstellung verwendet und dieses auch nur geringfügig bzw. nicht mit weiteren Methoden kombiniert. Es wird deshalb auf Basis der Literaturrecherche und der Startup-Befragung das Business Model Canvas zur weiteren Betrachtung gewählt und sonstige Ansätze zur Geschäftsmodell Darstellung im praktischen Teil nicht mehr weiter betrachtet.

Es sei kritisch angemerkt, dass die 10 ausgewählten Startups aus einem recht ähnlichen Öko-System (Startup Szene Graz) kommen, was eine Einschränkung in der Diversität der Antworten bewirken kann. Um das theoretische Modell allgemein zu validieren, müssten weitere Befragungen mit Startups aus verschiedenen und unterschiedlichen Ökosystemen durchgeführt werden.

Um eine Ableitung der geeigneten Methoden je Business Model Canvas Kategorie zu erhalten, wird eine Nutzwertanalyse durchgeführt. Die Kriterien der Nutzwertanalyse werden anhand der Bedürfnisse von Startups abgeleitet. Die Bewertung erfolgt auf Basis der Methodenbeschreibung von Aerssen, welche bereits eine Vorfilterung und Einschätzung von vielen Faktoren (wie bspw. Durchführungsdauer, Komplexitätsgrad für Moderation und Teilnehmer\*innen, ...) durchgeführt hat.

Um eine vergleichbare Auswertung zu erhalten, werden deshalb die Werte aus der literarischen Einschätzung als Input für die Nutzwertanalyse verwendet. Es sei angemerkt, dass es eine Vielzahl an weiteren möglichen Kriterien zur Auswahl der Methoden im Zuge der Nutzwertanalyse geben und diese auch zu einem anderen Ergebnis führen kann.

Der praktische Teil bezieht sich auf die Durchführung von Workshops und deren Auswertung. Es werden Methodenkarten erarbeitet und ein Workshop-Framework gestaltet, um mit vier ausgewählten Startups die Methoden zu validieren. Bei der Auswahl der Startups wird auf die verschiedenen Startup-Phasen geachtet (Gründungsphase, Planungsphase, Aufbauphase, ...), um ein möglichst diversifiziertes Ergebnis zu erhalten. Zusätzlich wird ein Startup gewählt, welches bis zum Zeitpunkt des Workshops kein Geschäftsmodell hatte, um zu untersuchen, ob die Methoden auch für eine erstmalige Geschäftsmodellendarstellung passend sind.

Im vorherigen Kapitel wurden die einzelnen Workshops beschrieben und die jeweils daraus entstandenen Erkenntnisse abgeleitet. Ausgangspunkt zur Durchführung der Workshops ist Kombination von je 3-4 Innovationsmethoden je BMC-Kategorie, nochmals dargestellt in Tabelle 19.

		BMC-Kategorie								
		Schlüsselpartnerschaften	Schlüsselaktivitäten	Schlüsselressourcen	Kundenbeziehungen	Kommunikationskanäle	Wertversprechen	Kundensegmente	Kostenstruktur	Einnahmequellen
<b>Methoden</b>	Competitors/Complementors Map	x								
	ERAF-System Diagramm	x			x					
	PESTEL	x								
	Point of View	x								
	Kundennutzen-Matrix		x		x					
	10-Minuten Zeitsprung		x			x				x
	The great transpacific airline and storm...		x	x						
	Innovation-Evolution Map			x						
	Blue Ocean			x						
	Offering-Activity-Culture Map						x	x		
	Sweet Spot						x			
	Destruktiv-Konstruktives Brainstorming						x			x
	Septine						x			
	Appreciative Inquiry				x					
	KJ-Methode					x				
	Ideencluster					x		x		x
	3-12-3 Brainstorming							x		
	Atomisieren								x	
Rhizom-Modell								x		
SIL Methode								x		

Tabelle 19: Zuordnung Methoden je BMC-Kategorie aus Theorieergebnis, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Durchführung der Workshops lassen sich zwei Ergebnisse ableiten. Einerseits ein validiertes Modell des Methodenmix je BMC-Kategorie, andererseits Prämissen zur Anwendung der Methoden, welche in einem Vorgehensmodell zusammengefasst werden.

### 8.1 Ergebnis Methodenanwendung

Die Anwendung der Methoden in den vier Workshops mit Startups in unterschiedlichen Reifegraden hat einiges an Erkenntnis gebracht. Die Zuordnung der Methoden je BMC-Kategorie aus dem theoretischen Teil konnte nur bedingt bestätigt werden. Einige der Methoden waren für den geplanten Kategorieeinsatz passend, es konnten innovative Ideen und Maßnahmen abgeleitet werden. Andere Methoden haben nur bedingt zum gewünschten Erfolg geführt. Einerseits war die Anwendung im Zuge des Workshopsettings teilweise zu komplex, andererseits waren die Methoden teilweise für die geplante BMC-Kategorie nicht passend.

Auf Basis der Workshopergebnisse und der Bewertung der Methoden durch die Startups ergibt sich deshalb ein angepasstes und validiertes Modell des Methodenmix. Es konnten je BMC-Kategorie zumindest drei Methoden abgeleitet werden, welche für die Entwicklung und Ableitung innovativer Ideen zur Anpassung des Geschäftsmodells passend sind. Tabelle 20 zeigt das validierte Ergebnis aus den Workshops zur Zuordnung der Innovationsmethoden je BMC-Kategorie.

		BMC-Kategorie								
		Schlüsselpartnerschaften	Schlüssellaktivitäten	Schlüsselressourcen	Kundenbeziehungen	Kommunikationskanäle	Wertversprechen	Kundensegmente	Kostenstruktur	Einnahmequellen
Methoden	Point of View	x			x				x	
	Blue Ocean			x			x			
	The great transpacific airline and storm...		x				x			
	Septine						x			
	10-Minuten Zeitsprung		x			x	x			
	Ideencluster					x	(x)			x
	Atomisieren					x			x	x
	Appreciative Inquiry				x					
	PESTEL	x						x		
	Destruktiv-konstruktives Brainstorming		x				x			x
	ERAF-System Diagramm	x								
	Innovation-Evolution Map			x						
	Sweet Spot						x			
	Offering-Activity-Culture Map						x	x		
	KJ-Methode	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Kundennutzen-Matrix		x					x		x
	Competitors/Complementors Map	x								
	Rhizom-Modell									
SIL-Methode										

Tabelle 20: Ergebnis Methodenbewertung je BMC-Kategorie, Quelle: Eigene Darstellung.



Aus den Workshops geht meist klar hervor, ob die jeweilige Methode für den Kategorieeinsatz passend ist. Lediglich das Ideencluster ist in Klammer gesetzt, da es hier verschiedene Bewertungen der Startups gab. Dieser Unterschied kann auf die Voraussetzung der Startups bei Durchführung des Workshops zurückgeführt werden. Während Reeloq Electric noch keine Kundensegmente identifiziert hatte und die grobe Clusterung deshalb eine Blockade bei der Findung von Ideen verursacht hat, waren die großen Kundensegmente bei Best Match bereits definiert und konnten anhand der Methode weiter detailliert und ergänzt werden.

Die hinterlegten Farben zeigen grafisch folgende Ergebnisse an:

- Grün = Methode ist für gewählte BMC-Kategorie passend
- Orange = Methode ist für gewählte BMC-Kategorie nicht passend
- Blau = Methode ist für zusätzliche BMC-Kategorie passend

Es ergibt sich eine Methodenmatrix, welche in den Prozess zur Geschäftsmodellentwicklung integriert werden kann. Abbildung 30 zeigt die Methoden den Feldern im BMC zugeordnet, für eine übersichtlichere Darstellung.

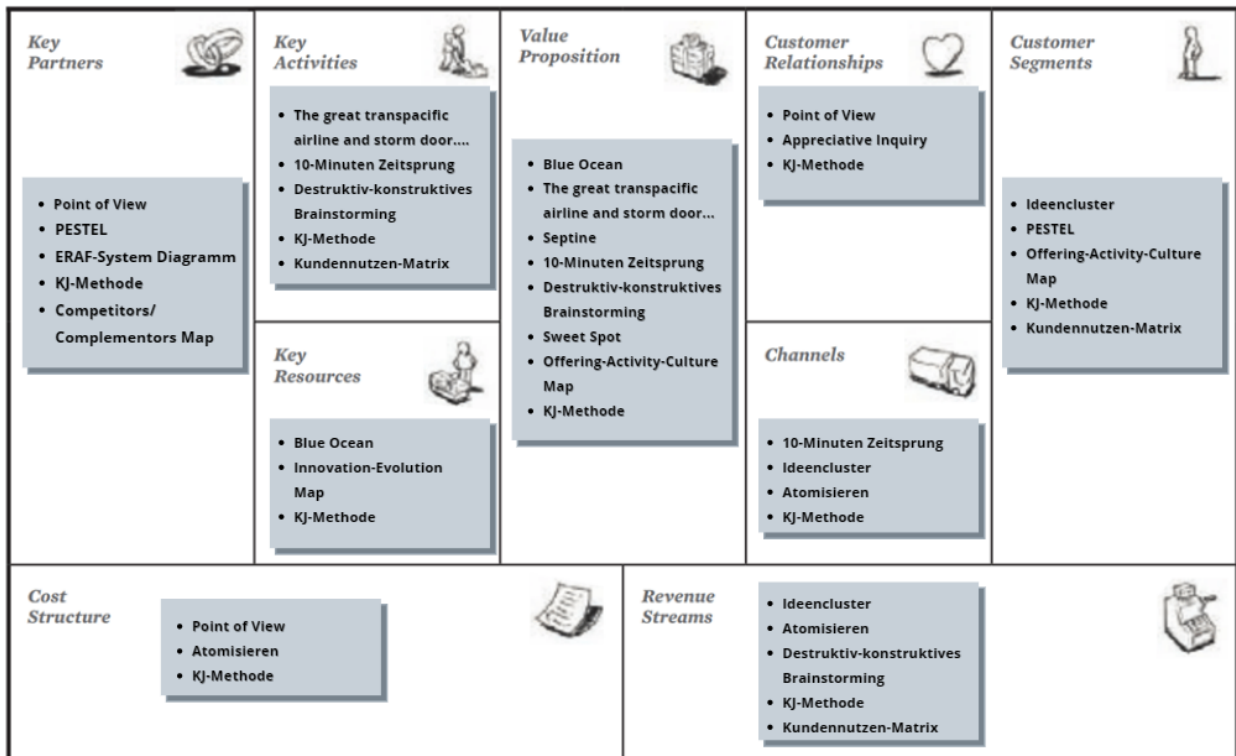


Abbildung 30: Ergebnis Methodenbewertung im BMC, Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Methodenmatrix lassen sich beide anfangs gestellten Forschungsfragen ausreichend beantworten.

Als gewählten Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung und -entwicklung wurde das Business Model Canvas gewählt. Die möglichen kompatiblen Methoden wurden auf Basis der Nutzwertanalyse eingeschränkt. Die optimale Kombination von Methoden zur jeweiligen BMC-Kategorie ist in Tabelle 20 dargestellt. Durch Einsatz dieser Methoden bei der Erstellung oder Entwicklung des Geschäftsmodells lässt sich, auf Basis der Erkenntnisse aus den Workshops, ein Mehrwert im Hinblick auf innovative Ideen generieren.

Das Vorgehensmodell zur Integration der Methodenmatrix wird im nächsten Kapitel beschrieben.

## 8.2 Ergebnis Vorgehensmodell

Für das optimale Einbinden der Methoden in den Prozess zur Geschäftsmodellentwicklung ergeben sich aus den Workshops folgende Erkenntnisse. Dazu muss zuerst festgehalten werden, dass sich die Methodenmatrix nur auf zwei der vorgeschlagenen fünf Phasen zur Geschäftsmodellentwicklung mit dem Business Model Canvas bezieht. Wie in Kapitel 4.2.1 beschrieben sind die fünf Phasen das Mobilisieren, das Verstehen, das Gestalten, das Implementieren und das Durchführen. Aus der Umfangbegrenzung dieser Masterarbeit sind die letzten beiden Schritte des Implementierens und Durchführens zeitlich nicht umsetzbar und auch das Mobilisieren des eigenen Startups und aller Mitarbeiter\*innen liegt nicht im betrachteten Umfang dieser Arbeit. Hier sei auf die Anwendungshinweise seitens Osterwalder und Pigneur verwiesen. Für die Phasen des Verstehens und Gestaltens eignet sich die Methodenmatrix, unter zusätzlicher Berücksichtigung von drei Prämissen, sehr gut:

### Teilnehmer\*innen

Aus der Durchführung der Workshops hat sich ergeben, dass ein Großteil der Methoden allein, unter Anleitung einer Moderation, durchgeführt werden kann und auch neue Ideen und Erkenntnisse abgeleitet werden können.

Wenige Methoden bedürfen jedoch einer höheren Teilnehmer\*innenzahl (bspw. 3-12-3 Brainstorming), was den Einsatz bei vielen Startups nicht zulässt, da diese oftmals nur aus einem kleinen Gründungsteam bestehen. Zusätzlich kann abgeleitet werden, dass zumindest zwei Teilnehmer\*innen bei der Durchführung der Methoden anwesend sein sollten, um sich gegenseitig zu inspirieren und die entstandenen Ideen weiter zu vertiefen.

### Diversität

Trotz vieler positiver Erkenntnisse und neuen Ideen aus den Workshops lässt sich ableiten, dass Diversität der Teilnehmer\*innen sehr förderlich für den Ideenfindungsprozess ist. So wurden beispielsweise durch weitere Teilnehmer\*innen im Workshop mit Startup 3 viele neue Betrachtungspunkte aufgenommen. Zusätzlich kann der Blick von Externen blinden Flecken vorbeugen. Bei der Anwendung der Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung im Zuge des Verstehens und Gestaltens sollte eine Einbindung externer Personen in Betracht gezogen werden.

### Vorbereitung

Unabhängig von der Art der eingesetzten Methode gibt es zwei Bereiche, mit denen sich Startups vor der Geschäftsmodellentwicklung auseinandersetzen sollen.

Ansonsten kann es passieren, dass nur sehr generische Ergebnisse aus der Methodenanwendung entstehen können, was wiederum wenig Innovationspotenzial bietet. Der erste Bereich sind Mitbewerber am Markt. Wenn noch keine Recherche über die bestehende Konkurrenz am gewünschten Zielmarkt durchgeführt wurde, dann kann dies zwar oberflächlich im Zuge der Methodenanwendung erfolgen (bspw. Blue Ocean oder Competitors-Complementors Map). Die Bewertung der verschiedenen Eigenschaften der Konkurrenz kann dann jedoch maximal grob geschätzt werden (bspw. Preis, Kund\*innenservice, Qualität, ...). Das kann zu verwässerten Ergebnissen und im schlimmsten Fall zu einer falschen Schlussfolgerung bei der Maßnahmenableitung führen. Als zweiten Bereich ist die Auseinandersetzung mit Zielgruppen vorab von hoher Bedeutung. Wenn nicht klar definiert ist, welche Kriterien aus Kund\*innensicht relevant sind (Bspw. Qualität, Preis, Einzigartigkeit, Service, ...), so kann auch hier nur eine Bewertung auf generischer Ebene durchgeführt werden, was wiederum das Ergebnis der Methode wenig aussagekräftig macht.

### **8.3 Fazit und Ausblick**

Durch die Darstellung des Ergebnisses im vorherigen Kapitel liegt nun eine Methodenmatrix, welche in Kombination mit dem Business Model Canvas eingesetzt werden kann, vor. Diese Matrix wird auf Basis der Workshopergebnisse validiert und somit das ursprüngliche, theoretische Modell angepasst. Zusätzlich werden Prämissen definiert, unter welchen der Einsatz der Methoden zur systematischen Geschäftsmodellentwicklung bei Startups optimal gegeben ist. In weiterer Folge wird untersucht, ob durch dieses Ergebnis die Forschungsfragen dieser Arbeit beantwortet werden können und eine Ableitung für Startups gegeben ist.

Durch das durchgängig positive Feedback der Startups, mit welchen die Workshops durchgeführt worden sind und den erfolgreichen Ergebnissen aus den Workshops lässt sich als Fazit ableiten, dass die Methodenmatrix in Kombination mit dem Business Model Canvas einen Mehrwert für Startups im Zuge der Geschäftsmodellentwicklung schaffen kann.

Durch den Einsatz größtenteils unbekannter Methoden können in fast allen BMC-Kategorien neue Bereiche identifiziert und Ideen zur Maßnahmenableitung geschaffen werden. Das betrifft sowohl das Einführen neuer Einnahmequellen als auch das Bewerben neuer Wertversprechen hin zu Kund\*innen. Die Methodenmatrix soll in weiterer Folge im Ideentriebwerk (Startup-Verein in Graz) als neuer Standard bei der Durchführung von BMC-Workshops etabliert werden. Zusätzlich sind weitere Workshops mit Startups geplant, um das Modell noch zu verfeinern und ggf. zu adaptieren.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Adam D., (1992): *Planung und Entscheidung. Modelle – Ziele – Methoden. Mit Fallstudien und Lösungen.* 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. Wiesbaden.

Bieger et. Al (2011): *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis.* Springer-Verlag GmbH Deutschland

Blank S., Dorf B., (2014): *Das Handbuch für Startups. Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen.* 1. Auflage, O'Reilly Verlag

Brem A., Vahs D. (2015): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung,* 5. Überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Erner M. (2019): *Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter.* Springer-Verlag GmbH Deutschland

Gassmann O., Frankenberger K., Choudry M., (2021): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator.* 3. Überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

Gawlak, M. (2014): *Kreativitätstechniken im Innovationsprozess: Von den klassischen Kreativitätstechniken hin zu webbasierten kreativen Netzwerken.* Diplomica Verlag GmbH, Hamburg

Hammer, R. (2015): *Strategische Planung und Frühaufklärung.* Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Hinterhuber H. (2015): *Strategische Unternehmensführung. Das Gesamtmodell für nachhaltige Wertsteigerung.* 9., völlig neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin

Hoffmann C.P., et al (2016): *Business Innovation: Das St. Galler Modell.* A. 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Kessel, A. (2007): *Marktorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor junger Unternehmen. Kontextspezifische Konzeption und empirische Untersuchung.* Deutscher Universitätsverlag, Gabler Edition Wissenschaft

Koltze K., Souchkov V. (2017): *Systematische Innovation. TRIZ-Anwendung in der Produkt- und Prozessentwicklung,* 2. Überarbeitete Auflage, Carl Hanser Fachbuchverlag, München

Krempel L. (2005): *Visualisierung komplexer Strukturen. Grundlagen der Darstellung mehrdimensionaler Netzwerke.* Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Kunze S., Offermanns A. (2016): *Mythos Businessplan. Vom blinden Glauben an ein einzelnes Instrument und möglichen Alternativen.* Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Lienhart A. (2019): *Seminare, Trainings und Workshops lebendig gestalten.* 3. Auflage, Haufe-Lexware

- Magretta J. (2002): Why business models matter. Harvard Business Review, 86-92.
- Meissner J. O. (2011): *Einführung in das systematische Innovationsmanagement*, 1. Auflage, Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
- Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, 173.
- Osterwalder A., Pigneur Y., (2010): *Business Model Generation*. 1. Auflage, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Piller, F. (2015). *Mit systematischer Geschäftsmodell-innovation von Industrie 4.0 zum Unternehmen 4.0*. 21. Internationales Holzbauforum IHF 2015
- Ries E. (2012): *Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. 1. Auflage 2012, Redline Verlag, München
- Schallmo D. (2013): *Geschäftsmodell-Innovation. Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle*. 1. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Schimank et al (2011): *Innovationsfähigkeit zum Erfolgsfaktor entwickeln. Eine Studie von Horvath&Partners*. Erschienen in „Der Controlling-Berater Bd. 13 „Innovationscontrolling“. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg
- Schmeisser et al (2016): *Businesswissen Geschäftsmodelle. Innovationen auslösen*. 2. Erweiterte Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, München
- Spender J. et al. (2016): *Startups and open innovation: a review of the literature*. European Journal of Innovation Management Vol. 20 No. 1, Emerald Publishing Limited 1460-1060
- Stern T., Jaberg H., (2007): *Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Thiel P., Masters B. (2014): *Zero to One. Notes on Startups, or how to build the future*. Crown Business, New York
- Von Aerssen B., Buchholz C., et al (2018): *Das große Handbuch Innovation. 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen*. 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen München
- Weiner, N., Renner T. & Kett H. (2010): *Geschäftsmodelle im „Internet der Dienste“: Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. THESEUS. Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Wirtz B. (2010): *Business Model Management. Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*. 3., aktuelle und überarbeitete Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Zollenkop M. (2006): *Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung*, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

### **Online-Quellen**

Dasilva C., Trkman P. (2013): Business Model: What is it and what is it not. Research Gate Papers. Zugriff am 08.01.2022, 13:45. [\(PDF\) Business Model: What it is and What it is Not \(researchgate.net\)](#)

Diehl, Andreas (2021): Geschäftsmodelle einfach erklärt – Dein Business Modell analysieren und strategisch entwickeln, in Digitale DNO Neuordnung, Zugriff am 28.10.2021, 13:36 [Geschäftsmodell einfach erklärt – Andreas Diehl \(#DNO\) \(digitaleneuordnung.de\)](#)

Sammer, Werner (2022): Startup Life is a Rollercoaster: Der Startup-Lebenszyklus. Zugriff am 19.03.2022, 09:37. [Startup Life is a Rollercoaster: Der Startup-Lebenszyklus \(ut11.net\)](#)

Zaeem-AI E. (2021): Defining a Startup – A critical Analysis. SSRN Papers. Zugriff am 02.01.2022, 12:11 [Defining a Startup - A Critical Analysis by Zaeem-AI Ehsan :: SSRN](#)

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Geschäftsmodell Ontologie, Quelle: Osterwalder (2004), S. 44. ....	6
Abbildung 2: Übergang Startup zu Unternehmen Quelle: Blank (2014), S. 22.....	8
Abbildung 3: Business Model Canvas, Quelle: Osterwalder (2010), S. 44.....	11
Abbildung 4: Das St. Galler Business Modell, Quelle: Hoffmann (2016), S.4.....	14
Abbildung 5: Das "magische Dreieck", Quelle: Gassmann (2021), S.6.....	17
Abbildung 6: Vergleichsmatrix Geschäftsmodellldarstellung, Quelle: Schallmo (2013), S. 118.....	18
Abbildung 7: Phasen des St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann (2021), S. 16. ....	22
Abbildung 8: Darstellung der Erfolgsfaktoren zur Musteradaption, Quelle: Eigene Darstellung nach Gassmann (2021), S. 41. ....	23
Abbildung 9: Darstellung des ERAF Systems Diagramm, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 308.....	31
Abbildung 10: Darstellung der Kundennutzen-Matrix, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 506.....	33
Abbildung 11: Darstellung der Innovation Evolution Map, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 438.....	35
Abbildung 12: Darstellung Blue Ocean, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 157. ....	36
Abbildung 13: Darstellung Offering-Activity-Culture Map, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 588.....	37
Abbildung 14: Darstellung Sweet Spot, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 761.....	38
Abbildung 15: Darstellung Septine Mindmap, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 707. ....	39
Abbildung 16: Darstellung KJ Methode, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 464.....	41
Abbildung 17: Darstellung Atomisieren, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 123. ....	43
Abbildung 18: Darstellung Rhizom-Modell, Quelle: Eigene Darstellung nach Aerssen (2018), S. 682.....	44
Abbildung 19: Auswertung Methoden für Schlüsselpartnerschaften, Quelle: Eigene Darstellung. ....	49
Abbildung 20: Auswertung Methoden für Schlüsselaktivitäten, Quelle: Eigene Darstellung. ....	50
Abbildung 21: Auswertung Methoden für Schlüsselressourcen, Quelle: Eigene Darstellung.....	50
Abbildung 22: Auswertung Methoden für Wertversprechen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	51
Abbildung 23: Auswertung Methoden für Kundenbeziehungen, Quelle: Eigene Darstellung.....	51
Abbildung 24: Auswertung Methoden für Kommunikationskanäle, Quelle: Eigene Darstellung.....	52
Abbildung 25: Auswertung Methoden für Kundensegmente, Quelle: Eigene Darstellung.....	52
Abbildung 26: Auswertung Methoden für Kostenstruktur, Quelle: Eigene Darstellung.....	53

Abbildung 27: Auswertung Methoden für Einnahmequellen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	53
Abbildung 28: BMC Reeloq Electric, Quelle: Reeloq Electric (2020). ....	57
Abbildung 29: BMC für Best Match, Quelle: Best Match. ....	61
Abbildung 30: Ergebnis Methodenbewertung im BMC, Quelle: Eigene Darstellung. ....	94



## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht Kreativitätstechnik zu Innovationsphase, Quelle: Eigene Darstellung nach Gawlak (2014), S. 22.....	26
Tabelle 2: Ergebnis Startup-Befragung, Quelle: Eigene Darstellung.....	29
Tabelle 3: Auswertung Methoden je BMC, Quelle: Eigene Darstellung.....	48
Tabelle 4: Übersicht Kombination BMC mit Innovationsmethoden, Quelle: Eigene Darstellung.....	54
Tabelle 5: Übersicht Startups je Gründungsphase, Quelle: Eigene Darstellung.....	56
Tabelle 6: Methodenauswahl für „Reeloq Electric“, Quelle: Eigene Darstellung.....	58
Tabelle 7: Methodenauswahl für „Hofschneider Dirndl“, Quelle: Eigene Darstellung.....	59
Tabelle 8: Methodenauswahl für "Startup 3", Quelle: Eigene Darstellung.....	60
Tabelle 9: Tabelle 8: Methodenauswahl für "Best Match", Quelle: Eigene Darstellung.....	61
Tabelle 10: Workshopagenda, Quelle: Eigene Darstellung.....	63
Tabelle 11: Vorbereitung 7P-Framework für Reeloq Electric, Quelle: Eigene Darstellung.....	64
Tabelle 12: Methodenbewertung Reeloq Electric, Quelle: Eigene Darstellung.....	70
Tabelle 13: Vorbereitung 7P-Framework für Hofschneider Dirndl, Quelle: Eigene Darstellung.....	71
Tabelle 14: Methodenbewertung Hofschneider Dirndl, Quelle: Eigene Darstellung.....	76
Tabelle 15: Vorbereitung 7P-Framework für Startup 3, Quelle: Eigene Darstellung.....	77
Tabelle 16: Methodenbewertung Startup 3, Quelle: Eigene Darstellung.....	83
Tabelle 17: Vorbereitung 7P-Framework für Best Match, Quelle: Eigene Darstellung.....	84
Tabelle 18: Methodenbewertung Best Match, Quelle: Eigene Darstellung.....	89
Tabelle 19: Zuordnung Methoden je BMC-Kategorie aus Theorieergebnis, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Tabelle 20: Ergebnis Methodenbewertung je BMC-Kategorie, Quelle: Eigene Darstellung.....	93

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BMC Business Model Canvas

B2B Business-to-Business

B2C Business-to-customer

NABC Need, Approach, Benefits, Competition

G Gewichtung

ERAF Entities, Relations, Attributes, Flows

USP Unique Selling Point

SIL sukzessive Integration von Lösungen

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PDCA Plan-Do-Check-Act

## **ANHANG 1: STARTUP-BEFragung ZUR VERWENDUNG VERSCHIEDENER GESCHÄFTSMODELLANSÄTZE UND METHODEN**

Rückmeldung Reeloq (Julia Schadinger, 15.01.22, 19:20):

1. Als Ansatz zur GM-Darstellung wurde in unserem Startup das Businessmodell Canvas eingesetzt. Zum besseren Verständnis unseres Leistungsangebotes haben wir das zusätzlich mit dem Value Proposition Canvas ergänzt.
2. Als operative Methoden gab es keine speziellen Tools oder Techniken, hier haben wir uns vorrangig auf einfaches Brainstorming gestützt.

Rückmeldung Skilltree (Markus Skergeth, 15.01.22, 18:35):

1. Zur Entwicklung unseres Businessmodells haben wir uns auf das Businessmodell Canvas und das magische Dreieck gestützt.
2. Als operative Methode haben wir die SWOT-Analyse im Einsatz, welche wir auch laufend ergänzen/adaptieren und Maßnahmen für das operative Tagesgeschäft daraus ableiten. Speziell im Hinblick auf unser Leistungsangebot und zur Konkurrenzfähigkeit haben wir die Blue Ocean Methode angewandt und klassisches Brainstorming.

Rückmeldung Mindkraft (Katharina Wagner, 15.01.22, 18:56)

1. Im Zuge des Unternehmergründerprogramm haben wir einen Businessplan definiert und daran die strategische Ausrichtung für das Startup festgelegt. Zusätzlich wurde ein leicht adaptierter Businessmodell Canvas verwendet, um das Businessmodell entsprechend greifbar zu machen
2. Spezielle operative Tools außer Brainstorming wurden/werden derzeit nicht angewandt.

Rückmeldung Marry IceTea (Maja Sinkovec, 17.01.22, 09:29):

1. Zur Business-Modellentwicklung hatten wir das Business Model Canvas im Einsatz. Dieses wurde in einem Workshop mit NTRWX ins Business Landscape Model erweitert. Ziel dabei war, teaminterne Ressourcen und Knowhow mithilfe von Netzwerk und Kooperationspartnern zu erweitern.
2. Zusätzlich, speziell zum Verstehen der Kunden, verwenden wir das AARRR Pirate Model, in welchem wir Teile der Customer Journey abbilden.

Rückmeldung Instahelp (Maja Sinkovec, 17.01.22, 09:29):

1. Bei Instahelp haben wir das Business-Model Canvas als Grundlage zur Businessmodell-Entwicklung verwendet. Dieses haben wir dann teilweise mit dem Value Proposition Canvas ergänzt, um unser Leistungsangebot genauer zu definieren.
2. Zur Zielerreichung bzw. –Definition verwenden wir seit kurzem das OKR-Modell.

Rückmeldung Probando (Julia Harrer, 16.01.22, 20:03):

1. Im Zuge der Businessmodell-Entwicklung haben wir das Business-Model Canvas verwendet. Das wurde uns auch im Zuge unserer Startphase im Accelerator näher gelegt.

2. Als weitere operative Tools, verwenden wir vorrangig gemeinsame Brainstorming-Sessions, der Output daraus wird dann verwendet, um Requirements und Userstories zu definieren.

Rückmeldung Hofschneider Dirndl (Christina Niederl, 16.01.22, 23:08):

1. Als Ansatz zur Geschäftsmodell Darstellung haben wir anfangs das Businessmodel Canvas verwendet und uns das Umfeld mittels SWOT-Analyse gezielt angeschaut.
2. Ansonsten haben wir bspw. eine Kundenbefragung durchgeführt, um direktes Feedback zu unseren Produkten zu bekommen. Nach dem ersten erfolgreich umgesetzten Produkt sind wir in eine Art Design-Thinking Prozess gestartet, um das Feedback vom Markt für die weiteren Produkte direkt umsetzen zu können und mit weiteren Ideen zu ergänzen.

Rückmeldung CapriLife (Julia Steindl, 15.01.22, 19:51):

1. Im Zuge meiner Strategiephase habe ich die Maßnahmen und Ideen lediglich in einem Businessplan niedergeschrieben aber keine zusätzlichen strategischen Methoden zur weiteren Entwicklung des Geschäftsmodells verwendet
2. Bis auf Brainstorming sind auch keine weiteren operativen Tools zum Einsatz gelangt.

Rückmeldung DigniSense (Simon Werba, 17.01.22, 15:43):

1. Wir haben im Zuge unserer Accelerator-Programme das Business Model Canvas genutzt als Darstellungsform und zur Entwicklung unseres Geschäftsmodells
2. Als zusätzliche Methoden wird derzeit bei uns nichts explizit eingesetzt.

Rückmeldung Everlisten (Katja Koller, 19.01.22, 19:32):

1. Zur Businessmodellentwicklung haben wir Business Model Canvas eingesetzt, welches wir mit dem Value Proposition Canvas zur genaueren Definition des Wertversprechens kombiniert haben
2. Operativ haben wir derzeit nur Brainstorming im Einsatz, keine weiteren Methoden

## ANHANG 2: ÜBERSICHT TOOLAUSWAHL

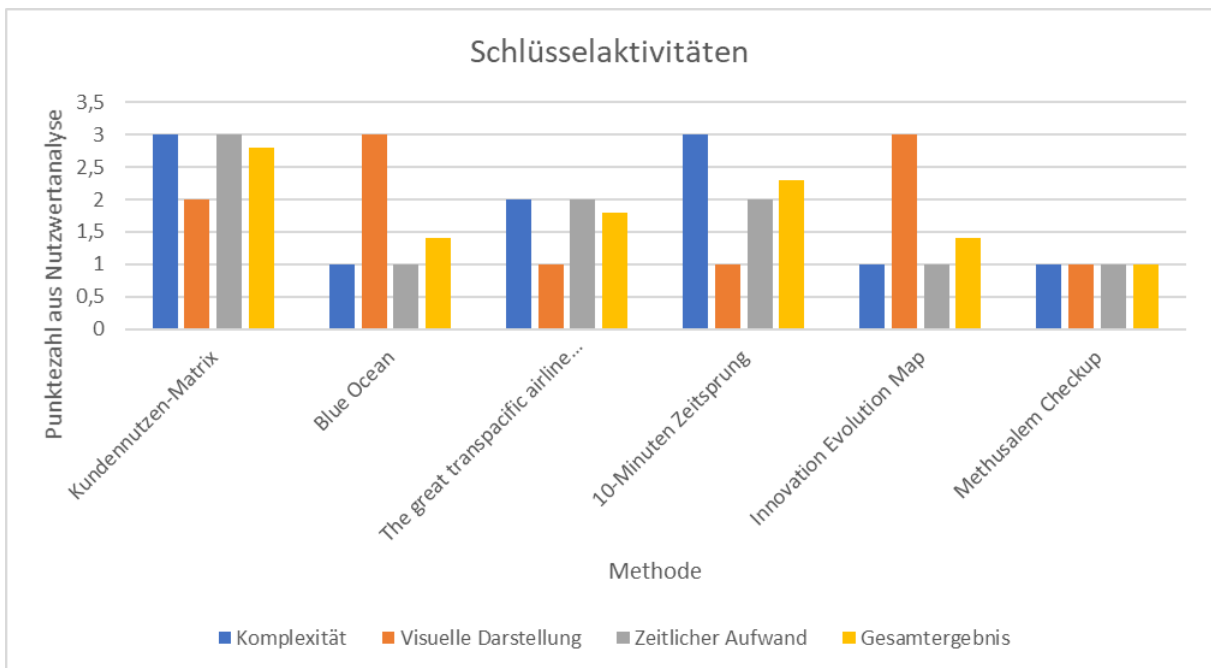
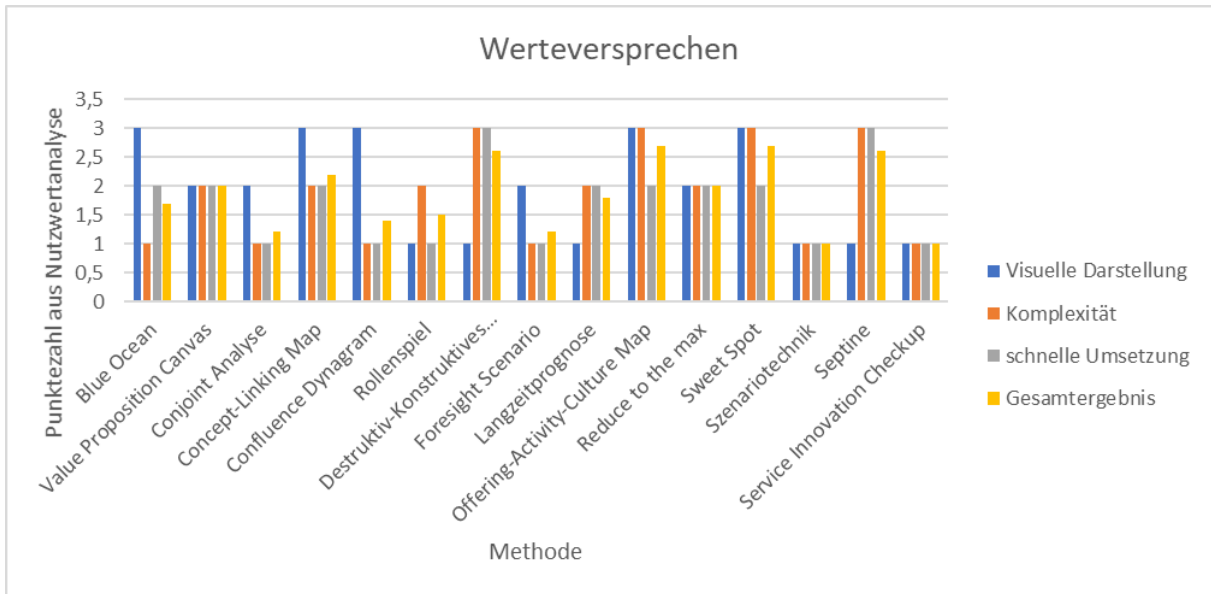
Tool	Auswahl für Nutzwertanalyse	Kommentar	BMC-Kategorie
3-12-3 Brainstroming	Ja		Kundensegmente
10-Minuten Zeitsprung	Ja		Schlüsselaktivitäten, Kommunikationskanäle, Einnahmequellen
Analogietechnik	Ja		Einnahmequellen
Anti-Change-Checkup	Nein	n.r.	
Appreciative Inquiry	Ja		Kundenbeziehungen
Asymmetric Clustering Matrix	Ja		Kundensegmente
Atomisieren	Ja		Kostenstruktur
Back-of-the-Napkin-Modell	Nein	n.r.	
Bau eine Welt	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Bewertungsmatrix	Nein	n.r.	
Blue Ocean Strategy	Ja		Wertversprechen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen
Buchtausch-Club	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Business Model Canvas	Nein	n.r.	
Business Wargaming	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
CATWOE	Nein	n.r.	
Change-Modell	Nein	n.r.	
Channel Innovation Checkup	Ja		Kommunikationskanäle
Communities of Practice	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Competencies Plan	Ja		Schlüsselressourcen
Competitive Product Survey	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Competitors-Complementors Map	Ja		Schlüsselpartnerschaften
Concept-Linking Map	Ja		Wertversprechen
Confluence Dynagram	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Convergence Map	Ja		Schlüsselpartnerschaften
DNA-Analyse-Methode	Nein	n.r.	
Cross Industry Prinzip	Ja		Einnahmequellen
Cross-Impact-Methode	Nein	n.r.	
Crowd Sourcing	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Drive	Nein	n.r.	
Das Antiproblem	Nein	beinhaltet in Destruktiv-konstruktives Brainstorming	
Das Verkaufsgespräch	Nein	Beinhaltet in Rollenspiel	
Design Innovation Process	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Destruktiv-Konstruktives Brainstorming	Ja		Wertversprechen, Einnahmequellen
Die "1.000€ in 24 Stunden" Challenge	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Discussion 66	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
ERAF-Systems Diagram	Ja		Schlüsselpartnerschaften, Kundenbeziehungen
Effectuation	Nein	n.r.	
Elevator Pitch	Nein	n.r.	
Entities Position Map	Ja		Kundensegmente
Eras Map	Ja		Kommunikationskanäle
Experience Simulation	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Foresight Scenario	Ja		Wertversprechen
Future Fruit	Nein	Beinhaltet in Foresight Scenario	
Future Quickies	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	Ja		Schlüsselpartnerschaften
Geschäftsmodell Stresstest	Nein	n.r.	
Graphic Recording	Nein	n.r.	
Guessmap	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Ideencluster	Ja		Kundensegmente, Kommunikationskanäle, Einnahmequellen

## Anhang 2: Übersicht Toolauswahl

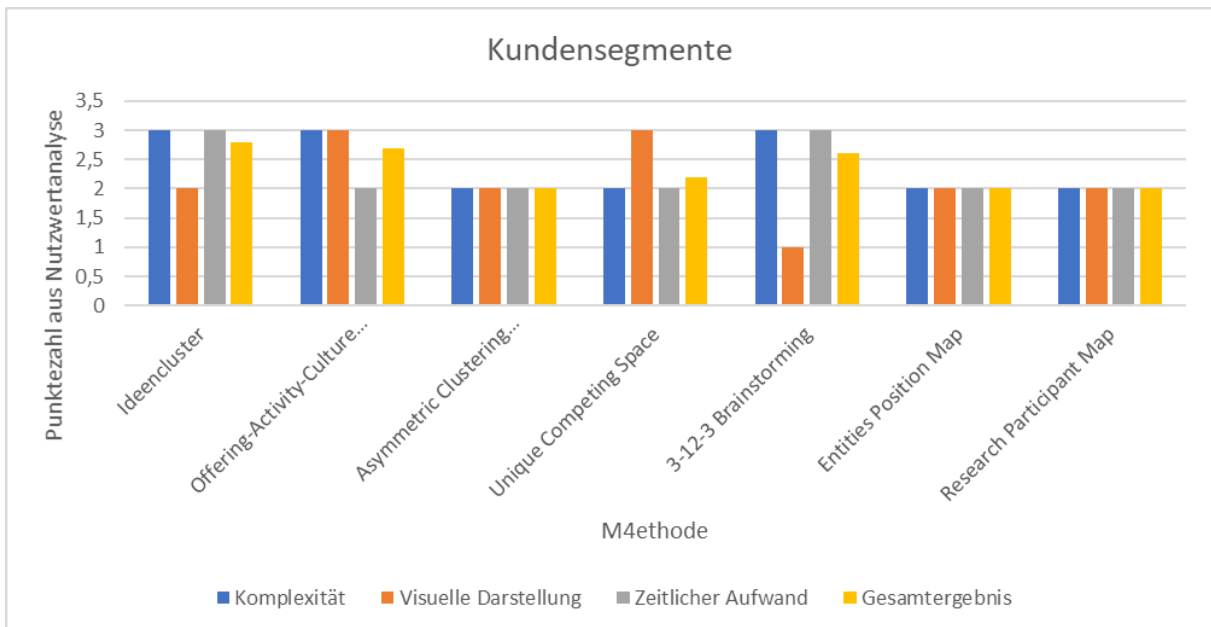
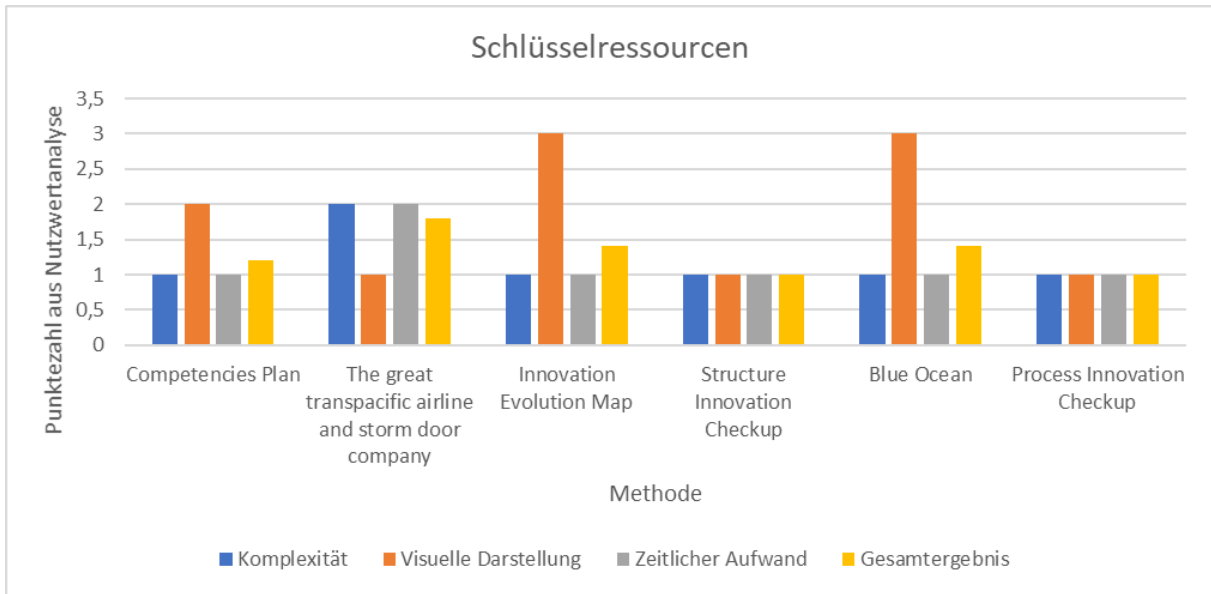
Tool	Auswahl für Nutzwertanalyse	Kommentar	BMC-Kategorie
Identifikationsmethode	Nein	Beinhaltet in Rollenspiel	
Image Sorting	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
In Bewegung kommen	Nein	n.r.	
Industry Diagnostics	Nein	Beinhaltet in Fünf-Kräfte Modell nach Porter	
Innovation Evolution Map	Ja		Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen
Innovation Landscape	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Innovationscoaching – Coaching	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Innovationsmodell „inkrementell vs. Disruptiv“	Nein	n.r.	
Intent Statement	Nein	n.r.	
Interest Group Discussion	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Ishikawa Diagramm	Nein	n.r.	
John Whitmore Checkup	Nein	n.r.	
KJ Methode	Ja		Kommunikationskanäle
Key Facts	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Keyword Bibliometrics	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Kundennutzen-Matrix	Ja		Schlüsselaktivitäten, Kundenbeziehungen
Langzeitprognose	Ja		Wertversprechen, Einnahmequellen
Lead-User-Methode	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Lean Startup	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Letter to Grandma	Nein	n.r.	
Manual Thinking	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Marktplatz	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Maßnahmenplan	Nein	n.r.	
Momentum Matrix	Nein	n.r.	
NABC Pitch	Nein	n.r.	
Netscouting	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Network Innovator Checkup	Ja		Schlüsselpartnerschaften
Netz der Abstraktion	Nein	n.r.	
Offering-Activity-Culture Map	Ja		Wertversprechen, Kundensegmente
Open Innovation	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Open Space	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Opportunity Response Modell	Nein	n.r.	
PESTEL	Ja		Schlüsselpartnerschaften
Paper Prototyping Templates	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Photoshop Prototypen	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Platform-Plan	Nein	n.r.	
Point of view – Stakeholder-Analyse	Ja		Schlüsselpartnerschaften, Kommunikationskanäle
Popular Media Scan	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Prescriptive Value Web	Ja		Einnahmequellen
Pretotyping	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Problemqualität	Nein	n.r.	
Process Innovation Checkup	Ja		Schlüsselressourcen
Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	Nein	n.r.	
Quickcheck – „Was tun bei nutzlosen Ideen?“	Nein	n.r.	
Quickcheck – „Was tun, wenn uns nichts einfällt?“	Nein	n.r.	
Reduce to the max	Ja		Wertversprechen
Reframing-Matrix	Ja		Schlüsselpartnerschaften
Research Planning Survey	Nein	n.r.	
Rhizom-Modell	Ja		Kundenbeziehungen, Kostenstruktur

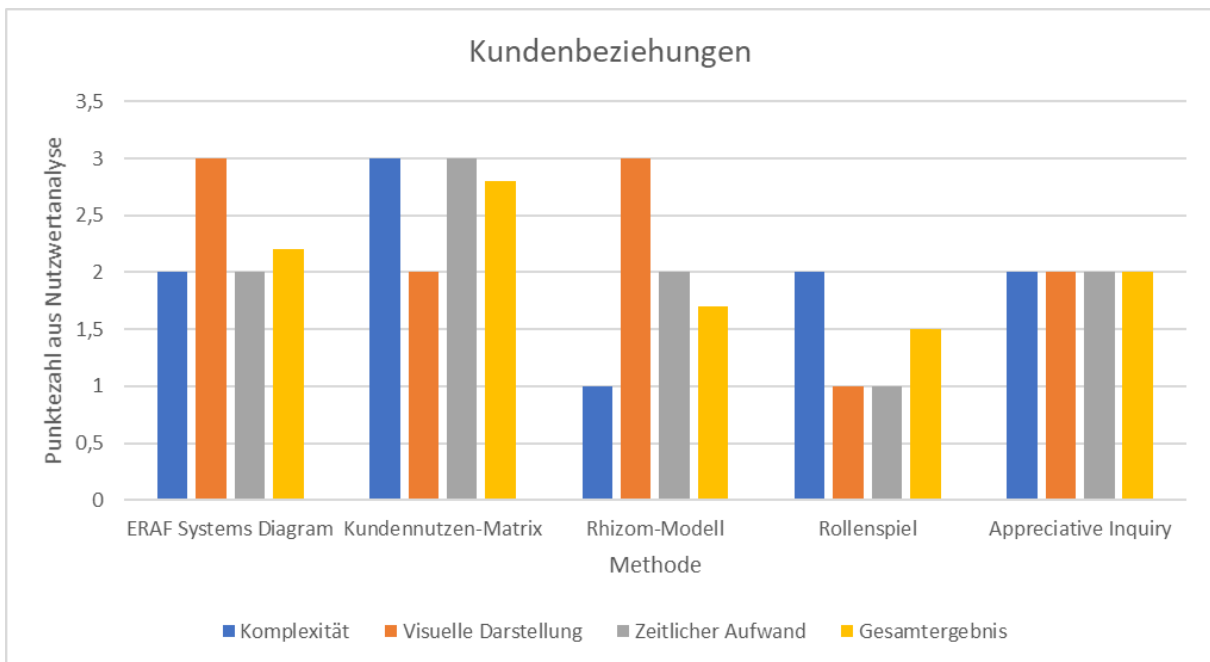
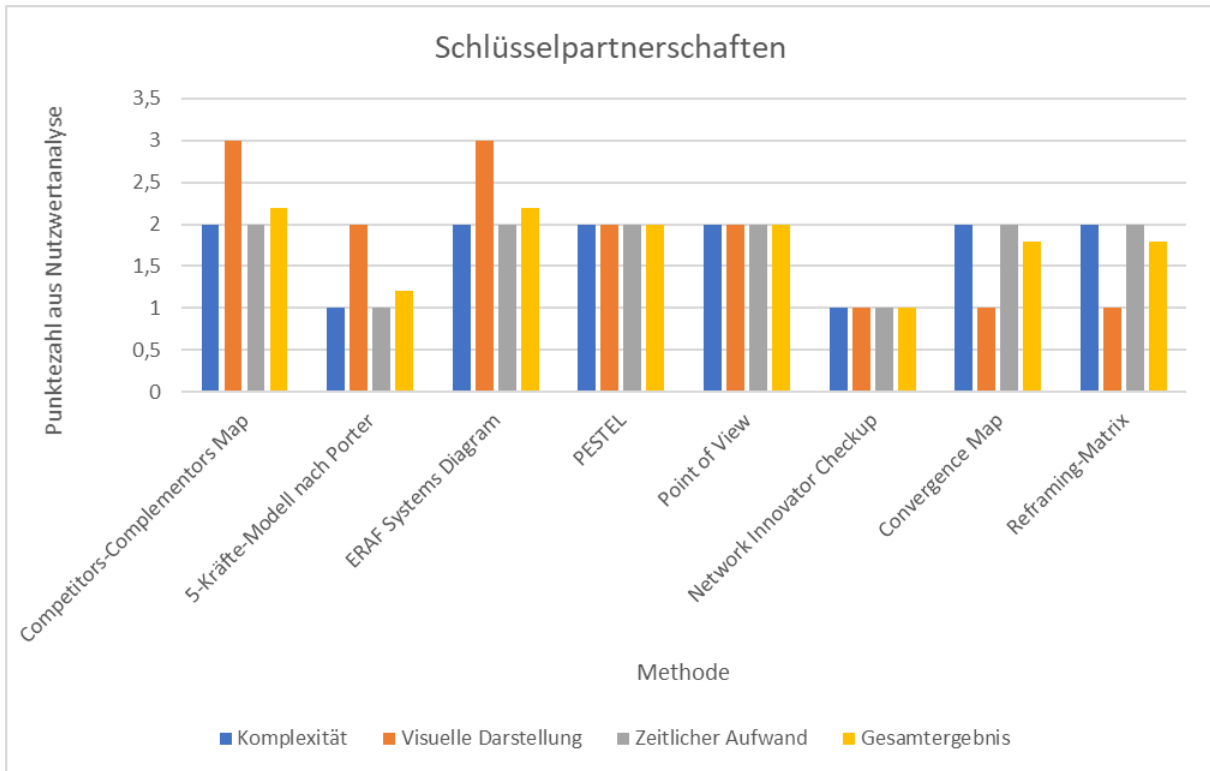
## Anhang 2: Übersicht Toolauswahl

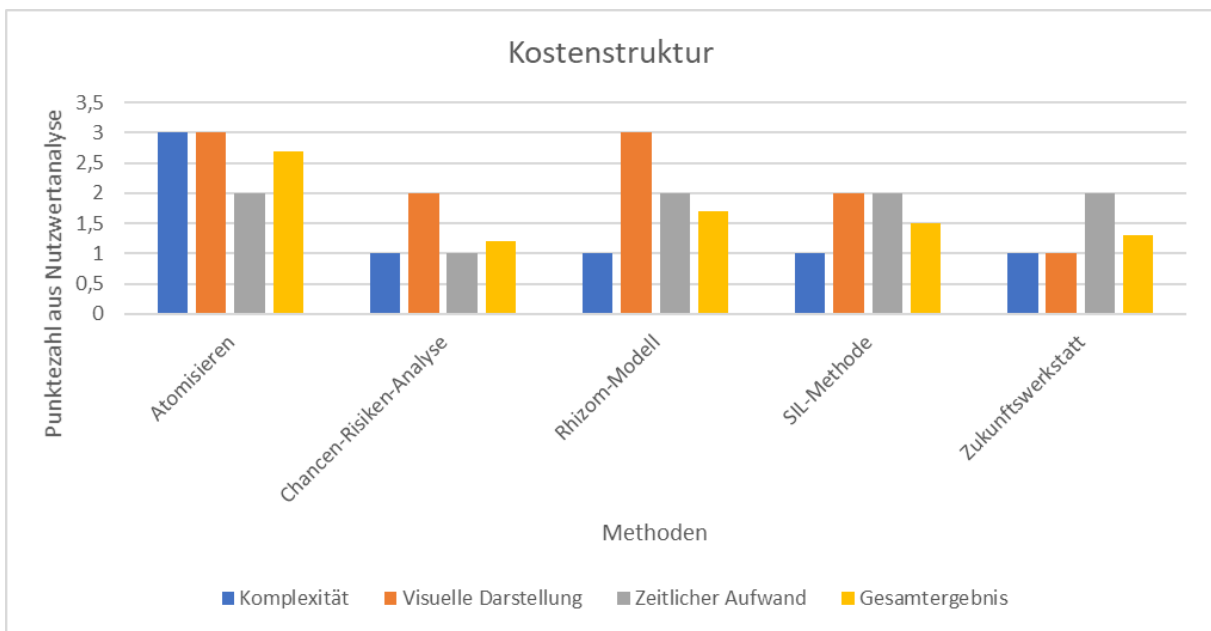
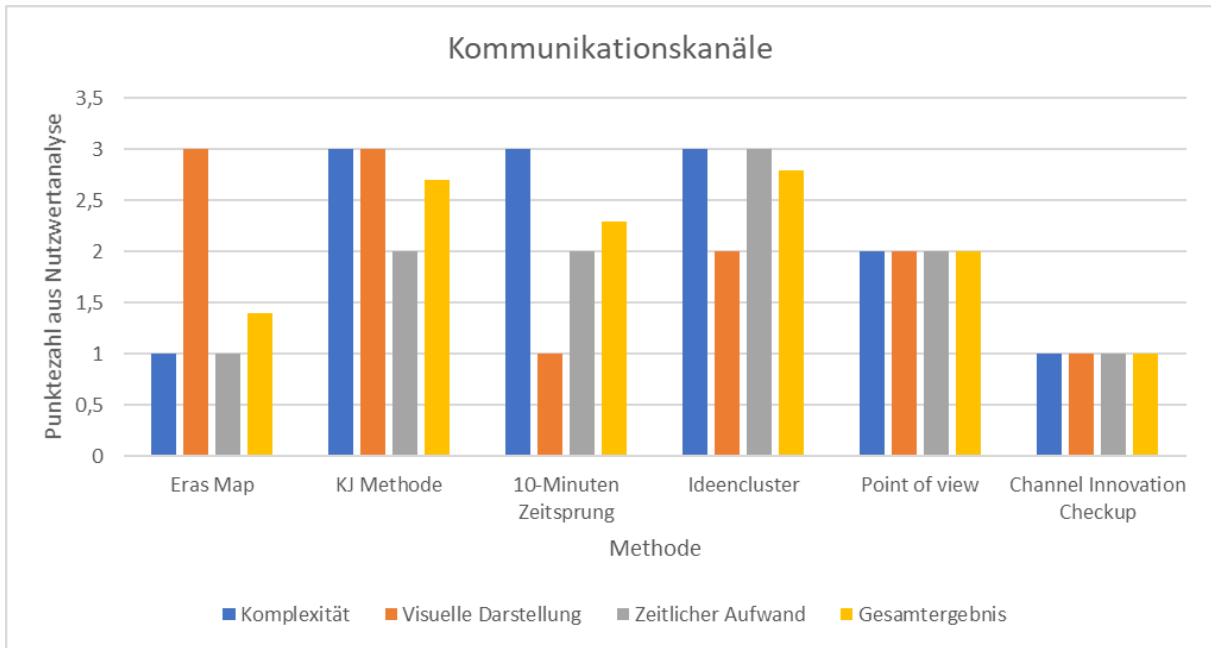
Tool	Auswahl für Nutzwertanalyse	Kommentar	BMC-Kategorie
Rollenspiele	Ja		Wertversprechen, Kundenbeziehungen
SMART	Nein	n.r.	
SWOT-Analyse	Nein	n.r.	
Septine	Ja		Wertversprechen
Service Innovation Checkup	Ja		Wertversprechen
Skizzenzeichnen	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
SIL-Methode	Ja		Kostenstruktur
Startup-Job-Tausch	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Startup-Skype-Radio	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
St. Galler Business Model Navigator	Nein	n.r.	
Structure Innovation Checkup	Ja		Schlüsselressourcen
Subject Matter Experts Interview	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Sweet Spot	Ja		Wertversprechen
Syntegration	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Szenariotechnik	Ja		Wertversprechen
Top 10 Methode	Nein	n.r.	
The great transpacific airline and storm door company	Ja		Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen
Tour de Idee	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Trend Prediction	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Trend Book	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Trends expert interview	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Trendscouting	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Tuningfragen für Ideen	Nein	n.r.	
Unique Competing Space	Ja		Kundensegmente
User Research Plan	Nein	n.r.	
Value Proposition Canvas	Ja		Wertversprechen
Video Ethnography	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Wireframing	Nein	n.r.	
XXL Connection	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Zeitungsartikel aus der Zukunft	Nein	n.r.	
Zukunftswerkstatt	Ja		Kostenstruktur
Quickcheck "Sind wir schon Problemfinder"?	Nein	n.r.	
Ein Kind will wissen	Nein	n.r.	
Chancen-Risiken-Analyse	Ja		Kostenstruktur
Ideenmarathon	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Methusalem Checkup	Ja		Schlüsselaktivitäten
Kamera Studie	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Conjoint Analyse	Ja		Wertversprechen
OMIPC	Nein	n.r.	
Research participant map	Ja		Kundensegmente
Beerdigung	Nein	n.r.	
Innovation Sourcebook	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
POEMS	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Buzz Report	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Five Human Factors	Nein	nicht im Zuge des Workshops umsetzbar	
Profit Model Checkup	Ja		Einnahmequellen

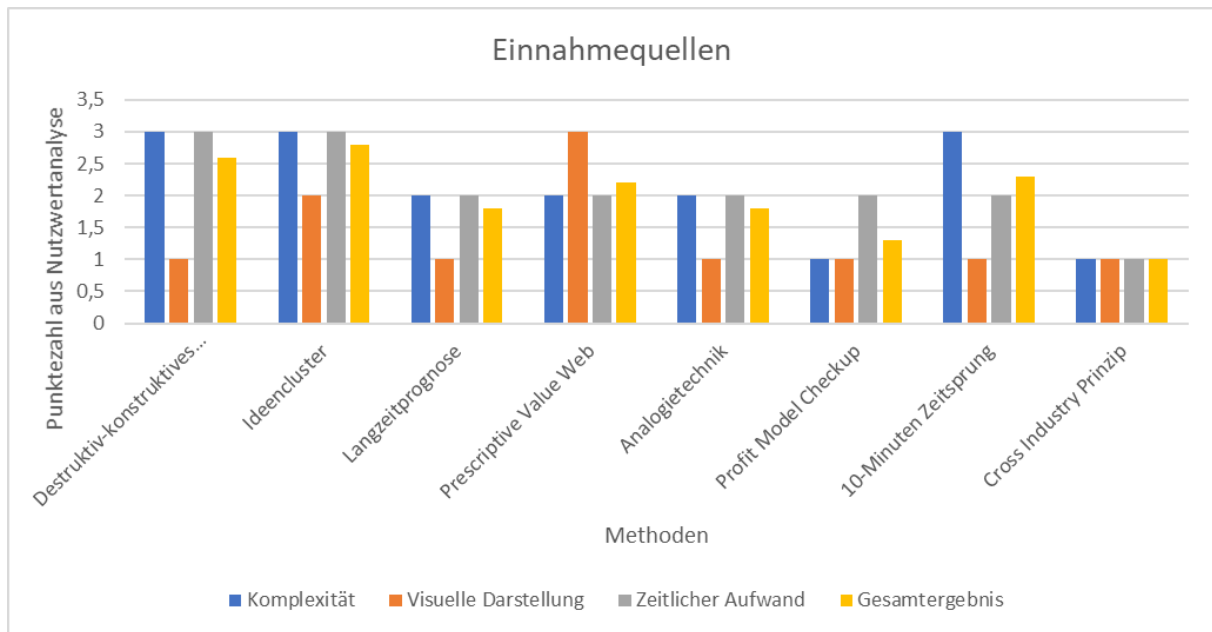












## ANHANG 3: METHODENKARTEN

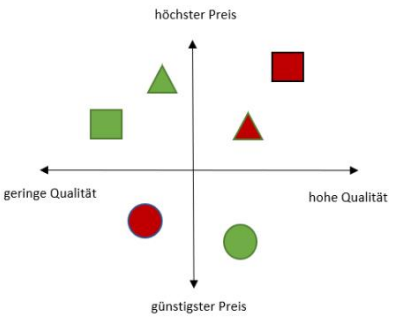


### COMPETITORS-COMPLEMENTORS MAP

**Beschreibung:**  
 Mittels der Competitors-Complementors Map lässt sich das Marktumfeld darstellen und mögliche nutzbare Potenziale daraus ableiten.  
 Es werden einerseits die Konkurrenten und andererseits Komplementäre dargestellt und in Verbindung mit wichtigen Kenngrößen gebracht. Die Darstellung ermöglicht ein visuelles Aufbereiten der Korrelation der Parteien untereinander, was für die Ableitung von Maßnahmen von Relevanz ist.

**Ressourcen und Parameter:**  
 Marker und Papier (Flipchart, Bronwpaper, ...), Pinnwände  
 Durchführungszeit: Mittel  
 Komplexität: Mittel  
 Einzelpersonennutzung möglich

Wettbewerber/ Komplementär	Symbol	Farbe
Wettbewerb 1	Kreis	Rot
Wettbewerb 2	Dreieck	Rot
Wettbewerb 3	Quadrat	Rot
Komplementär 1	Kreis	Grün
Komplementär 2	Dreieck	Grün
Komplementär 3	Quadrat	Grün
x		
x		
x		
x		
x		



**Durchführung:**

1. Definition aller relevanter Wettbewerber und Komplementäre
2. Festlegen der Kriterien für die 2x2 Matrix (Preis, Qualität, Angebotsbreite, Service, ...)
3. Definieren von Symbolen für die gesammelten Wettbewerber/Komplementäre
4. Einordnung in der Matrix zur visuellen Darstellung
5. Ableiten von Marktpotenzialen und neuen Angeboten

**Zusätzliche Informationen:**  
 Wettbewerb = direkte Konkurrenten, bieten den Kunden das gleiche Angebot an  
 Komplementär: Bieten den Kunden ein alternatives, unterschiedliches Angebot. Es können Kombinationsmöglichkeiten entstehen



# BMC - WORKSHOP

## ERAF SYSTEMS DIAGRAMM

### Beschreibung:

Im ERAF Systems Diagramm werden Systeme visuell dargestellt und die darin vorhandenen Wirkketten, Eigenschaften und Beziehungen untereinander analysiert.

Folgende 4 Bereiche werden betrachtet:

Entitäten: Wichtigste Bestandteile des Systems (Personen, ...)

Beziehungen: Verbindung der Entitäten zueinander

Attribute: qualitative/quantitative Eigenschaften der Entitäten

Flows: Wirkrichtungen der Entitäten zueinander

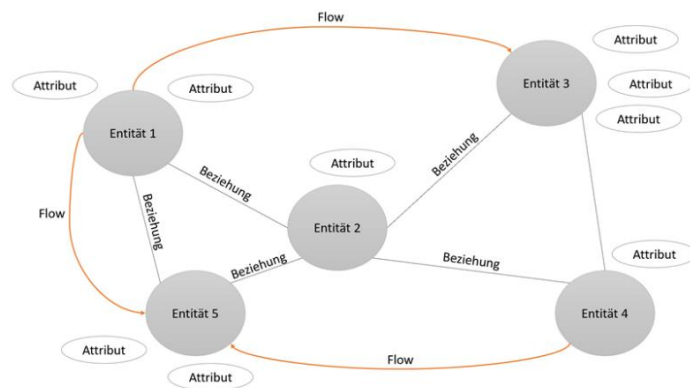
### Ressourcen und Parameter:

Marker und Papier (Flipchart, Bronwpaper, ...), Pinnwände

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Mittel

Einsatz vornehmlich im Team



### Durchführung:

1. Identifizieren der wichtigen Entitäten im System
2. Beschreibung der Beziehungen und Wirkrichtung (Striche, Pfeile, Texte)
3. Definition von Attributen und Darstellung als Kreise um die Entitäten
4. Besprechung der Ergebnisse und ggf. Ergänzung
5. Analyse des Diagramms (Auffälligkeiten, Häufungen, Lücken, mögliche Potenziale, ...)
6. Zusammenfassen und Ableiten der Ergebnisse

### Zusätzliche Informationen:

Qualitative Eigenschaften: Namen, Emotionen, ...

Quantitative Eigenschaften: Alter, Größe, Kosten, Dauer, ...

Sehr ergiebig kann eine getrennte Betrachtung durch 2 verschiedene Teams sein



# BMC - WORKSHOP

## RHIZOM MODELL

### Beschreibung:

Das Rhizom-Modell stellt Zusammenhänge nicht in Baumstruktur dar, sondern stellt diese vielmehr in eine horizontale Verbindung.

Somit haben die Komponenten des Systems keinen Ursprung, von welchem aus sie sich weiterentwickeln, und damit auch keine hierarchische Wertung.

Es stellt ein Netzwerk dar, das entsprechend verknüpft ist, aber keine hierarchische Ordnung und auch keinen Anfang und kein Ende hat.

So können neue Wirkzusammenhänge und Abhängigkeiten abgeleitet werden.

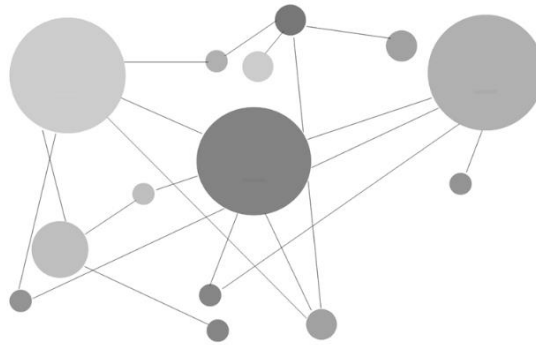
### Ressourcen und Parameter:

Keine besonderen Ressourcen nötig

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Hoch

Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Reflexion des Unternehmens/des Systems, ob die Darstellung derzeit vertikal (im Sinne hierarchischer Struktur) oder horizontal stattfindet
2. Darstellung des Unternehmens/System als horizontale Struktur inklusive der vorherrschenden Verbindungen
3. Analyse der bestehenden Verknüpfung und möglicher künftiger Verbindungen
4. Ableitung von Maßnahmen mit Bezug auf dezentrale Veränderungen des Unternehmens/Systems

### Zusätzliche Informationen:

Kann laufend/immer wieder eingesetzt werden, um die bestehenden Strukturen zu hinterfragen



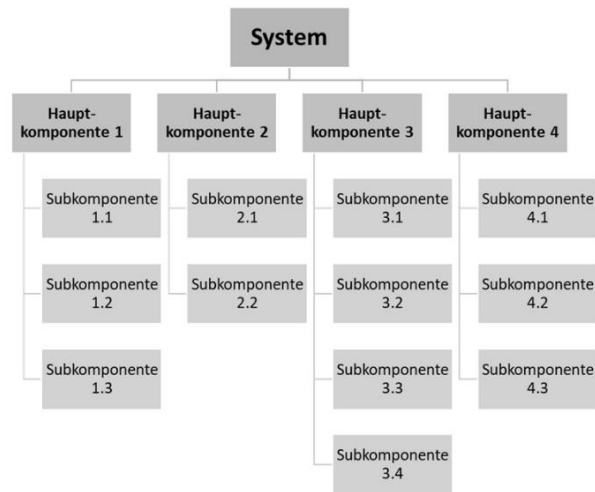
**ATOMISIEREN**

**Beschreibung:**

Mittels der Methode Atomisieren werden Systeme in ihre Komponenten zerlegt um auch komplexe Sachverhalte analysieren und verstehen zu können. Die Darstellung der einzelnen Komponenten und deren Zusammenhänge im Gesamtsystem ermöglicht eine einfachere Lösungsfindung

**Ressourcen und Parameter:**

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart), Post-It's  
 Durchführungszeit: Mittel  
 Komplexität: Gering  
 Einzelpersonennutzung möglich



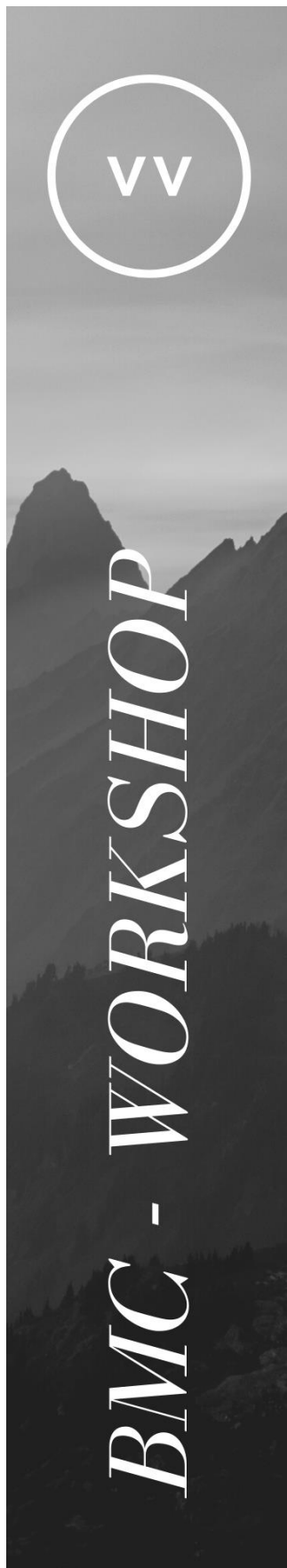
**Durchführung:**

1. Definieren der Problemstellung / Herausforderung
2. Definieren der Hauptkomponenten im Zusammenhang mit der festgelegten Problemstellung / Herausforderung und grafische Darstellung (beispielsweise auf einem Flipchart) - üblicherweise 3-5 Hauptkomponenten
3. Definieren der Unterkomponenten je Hauptkomponente und grafische Darstellung der Zusammenhänge
4. Ableitung von Maßnahmen auf Basis der dargestellten Ergebnisse

**Zusätzliche Informationen:**

Bei dieser Methode eignet sich die Kombination mit weiteren Ideenfindungs- und Ideenbewertungsmethoden





### 3-12-3 BRAINSTORMING

#### Beschreibung:

Die 3-12-3 Methode ist eine Variante des Brainstormings, welche in besonders kurzer Zeit durchgeführt werden kann. Es können neue Ideen generiert, aber auch bestehende Ideen verbessert und angereichert werden.

Die Zahlen beziehen sich dabei auf die Dauer der drei einzelnen Schritte im Zuge der Durchführung

#### Ressourcen und Parameter:

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart), Post-It's

Durchführungszeit: Gering

Komplexität: Gering

Einsatz vornehmlich im Team

3

Vorbereitung: Grobe Sammlung von Wörtern in 3 Minuten

12

Konzepte: Aufbereitung von 3 ausgewählten Ideen. Darstellung als Liste, Flow Chart, Mindmap, Zeichnung, Prototyp, ... in 12

3

Präsentieren: Zusammenfassung und Präsentation der Ideen in 3 Minuten

#### Durchführung:

1. Definition des zu betrachtenden Themas, ohne vollständige Beschreibung oder Fragestellung
2. Sammeln von Eigenschaften des Themas und Dokumentation, ohne Vorfilterung in 3 Minuten
3. Bildung von 2er Teams zur Weiterentwicklung von je 3 der gesammelten Ideen in 12 Minuten
4. Vorstellung der Ergebnisse im gesamten Team
5. Analyse der Ergebnisse, gegebenenfalls Ranking der Ideen und Ableitung von Maßnahmen

#### Zusätzliche Informationen:

Zeit ist wichtig - die vorgegebenen Zeiten sollten unbedingt eingehalten werden



# BMC - WORKSHOP

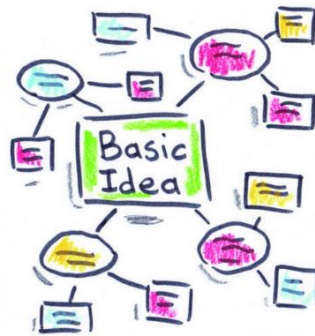
## IDEENCLUSTER

### Beschreibung:

Mittels Ideencluster werden bestehende Ideen weiter angereichert und detaillierter ausgearbeitet. Für eine Bewertung und Handlungsableitung sind Ideen oftmals nicht ausgereift genug, weshalb es eine tiefere Betrachtung benötigt. Die Anwendung des Ideenclusters unterliegt einigen Eckpunkten, wie beispielsweise der Beschränkung auf 30 Minuten oder auch die optimale Bearbeitungsgröße von zwei Personen.

### Ressourcen und Parameter:

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart)  
Durchführungszeit: Gering  
Komplexität: Gering  
Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Klarheit zur Voridee: Klärung der ausgewählten Idee / des Ideenansatzes
2. Ideen "verklumpen": Definition weiterer Ideen, mit welchen sich die Ursprungsidee kombinieren lässt
3. Bildung von Ideenclustern und Anreicherungen in Form einer Mindmap. Mögliche Kategorien zur Clusterung können sein:
  - a. Trends, welche auf die Idee einwirken
  - b. Funktionsbeschreibungen der Idee
  - c. weitere USPs und Vorteile
4. Präsentation der Ideencluster und Ableitung weiterer Maßnahmen.

### Zusätzliche Informationen:

Maximal 30 Minuten: Die Begrenzung auf maximal 30 Minuten sollte unbedingt eingehalten werden um den notwendigen Kreativitätsdruck zu erhalten



# BMC - WORKSHOP

## KJ-METHODE

### Beschreibung:

Mittels der KJ Methode werden einzelne Informationen systematisch strukturiert, um besonders komplexe Sachverhalte und Problemstellungen besser verstehen zu können.

Es wird versucht alle relevanten Problemfelder und Herausforderungen zu erfassen, in Relation mit relevanten Strukturen zu setzen und die Verbindung der Elemente untereinander darzustellen.

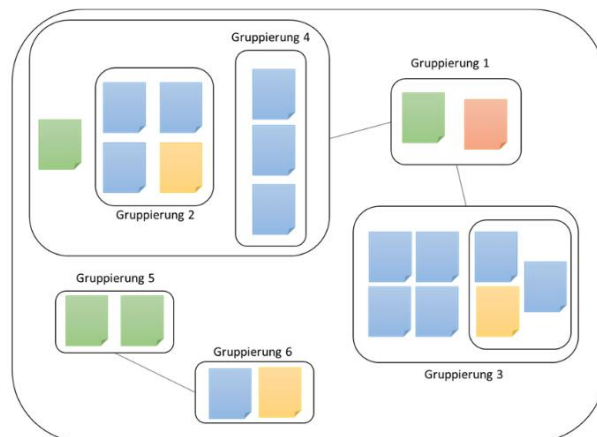
Die Methode ermöglicht einen gesamtheitlichen Blick auf ein Problem und kann dadurch mögliche Lösungen transparenter darstellen und aufzeigen.

### Ressourcen und Parameter:

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart, Karten), Post-It's  
Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Gering

Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Sammeln möglichst vieler einzelner Informationen zu einem Thema/einer Problemstellung auf einzelnen Karten
2. Gruppieren der Karten mit gleichem Informationsgehalt und definieren einer "Deckkarte"
3. Gruppieren der Deckkarten zu größeren Clustern
4. Darstellen der Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Gruppen, auch in den Unterkategorien
5. Analysieren des dargestellten Bildes
6. Ableitung von Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

Gut einsetzbar, um einen Überblick über die bestehenden Probleme und deren Zusammenhänge zu bekommen



# BMC - WORKSHOP

## APPRECIATIVE INQUIRY

### Beschreibung:

Mittels der Appreciative Inquiry lässt sich eine innovationsfördernde Kultur und Kommunikation im Unternehmen etablieren.

Durch den Blick in die Vergangenheit und die Zukunft lassen sich Rückschlüsse auf Handlungsweisen ziehen. Durch die wertschätzende Fragestellung werden Hemmungen abgebaut und ein kreatives Umfeld geschaffen.

Der Einsatz funktioniert auch für Teilbereiche, wie beispielsweise die Kommunikation mit Kunden, um neue Ideen zur Optimierung hervorzubringen.

### Ressourcen und Parameter:

keine besonderen Ressourcen nötig

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Mittel

Einsatz vornehmlich im Team



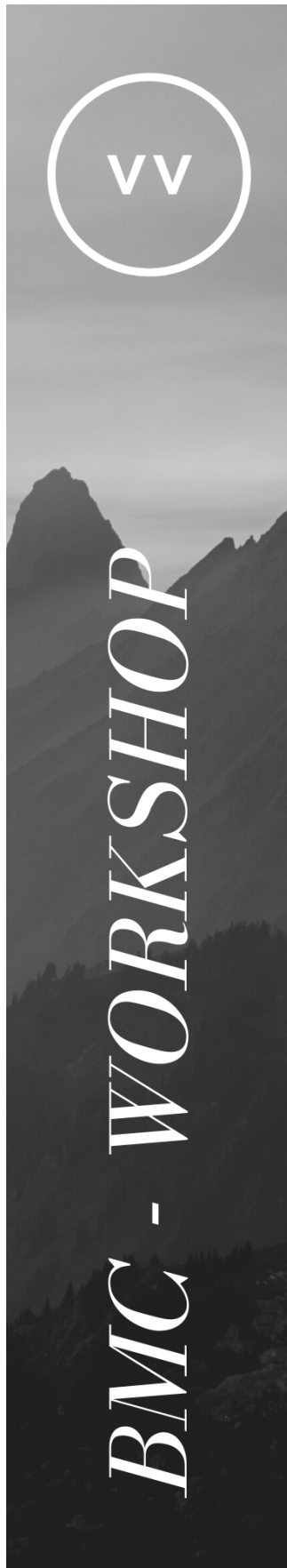
### Durchführung:

1. Discovery: Definition der Dinge, die in der Vergangenheit gut gelaufen sind und die Basis für den bisherigen Erfolg
2. Dream: Wie kann mit bestehendem Wissen/Kompetenzen die Zukunft gestaltet und das Erreichte noch verbessert werden?
3. Design: Auswahl einer Möglichkeit und Visualisierung eines Zielbildes. Definition der notwendigen Schritte um dorthin zu gelangen
4. Destiny: Konkrete Ableitung von Maßnahmen, welche sofort umgesetzt werden können

### Zusätzliche Informationen:

Es empfiehlt sich der regelmäßige Einsatz im Unternehmen, um diesen Ansatz in die Unternehmenskultur zu integrieren





**DESTRUKTIV-KONSTRUKTIVES BRAINSTORMING**

**Beschreibung:**

Das destruktiv-konstruktive Brainstorming ist in zwei Phasen aufgeteilt und eignet sich bereits bestehende Ideen weiterzuentwickeln.

Im ersten Schritt werden bestehende Ideen auf Schwachpunkte hin untersucht und für diese Schwachpunkte im zweiten Schritt wiederum bessere Lösungen definiert.

**Ressourcen und Parameter:**

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart, Karten), Post-It's  
 Durchführungszeit: Mittel  
 Komplexität: Gering  
 Einzelpersonennutzung möglich

Negativfrage 1	Negativfrage 2	Negativfrage 3	Negativfrage 4	Negativfrage 5
Schwäche 1	Schwäche 1	Schwäche 1	Schwäche 1	Schwäche 1
Schwäche 2	Schwäche 2	Schwäche 2	Schwäche 2	Schwäche 2
Schwäche 3	Schwäche 3	Schwäche 3	Schwäche 3	Schwäche 3
Schwäche 4	Schwäche 4	Schwäche 4	Schwäche 4	Schwäche 4
Schwäche 5	Schwäche 5	Schwäche 5	Schwäche 5	Schwäche 5

**Durchführung:**

1. Entwickeln der Negativfragen
  - a. Formulierung von Negativfragen zu vorhandenen Lösungen
    - i. Was ist unbefriedigend an dieser Lösung?
    - ii. Was verhindert den Einsatz an ...?
2. Sammeln aller Schwächen
  - a. Ableitung von Schwächen je Negativfrage
  - b. Auflistung und Sichtbarmache (bspw. mittels Tabelle)
3. Konstruktives Brainstorming
  - a. Für jede gefundene Schwäche wird die Frage nach der Verbesserung beantwortet
4. Ableiten von Maßnahmen

**Zusätzliche Informationen:**

Abklären, ob diese Methode tatsächlich auch zum gestellten Problem passt



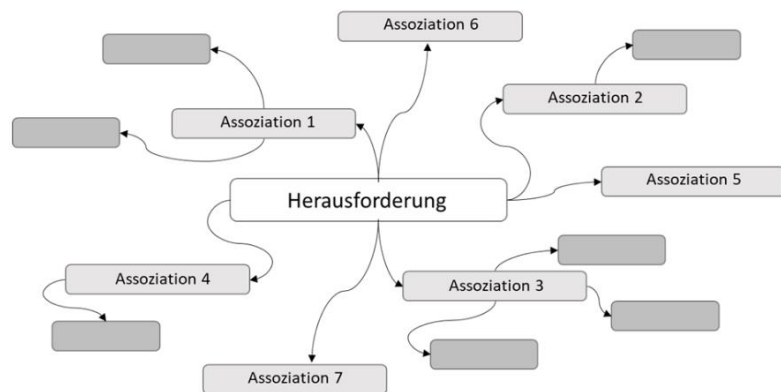
**SEPTINE**

**Beschreibung:**

Auf Basis von sieben notierten Stichwörtern wird ein vorab definiertes Ziel mittels Assoziationen ein klareres und vollständigeres Bild geschaffen.  
In Kombination mit einer Mindmap lassen sich die Ergebnisse auch visuell darstellen.

**Ressourcen und Parameter:**

Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart), Mindmap-Tool  
Durchführungszeit: Gering  
Komplexität: Gering  
Einzelpersonennutzung möglich



**Durchführung:**

1. Formulieren der Herausforderung (kompletter Satz)
2. Definition von 7 mit der Herausforderung assoziierten Gedanken
3. Auflisten zusätzlicher Assoziationen (in mehreren Durchgängen)
4. Ableiten von Maßnahmen

**Zusätzliche Informationen:**

Mindmap kann als Tool zur Notation der Septine verwendet werden  
Einsatz im Innovationscoaching geeignet



# BMC - WORKSHOP

## SWEET SPOT

### Beschreibung:

Mittels dem Sweet Spot werden die drei Bereiche des eigenen Angebots, der Kunden und der Konkurrenz in visuelle Verbindung gebracht und dargestellt:

- welche Bereiche bereits von der Konkurrenz abgedeckt sind
- welche Kundengruppen nicht fokussiert werden sollen
- welche Bereiche derzeit einzigartig im Angebot des betrachteten Unternehmens sind (sweet spot)

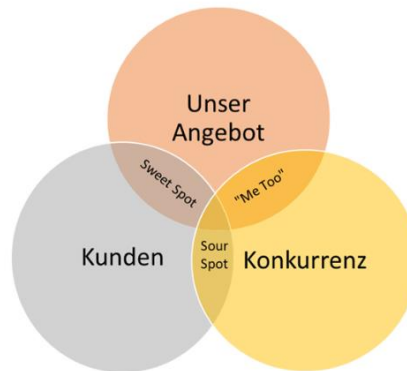
### Ressourcen und Parameter:

Marker/Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart)

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Gering

Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Aufzeichnen von drei sich überlappenden Kreisen
2. Formulierung der Eigenschaften des Produktes in den ersten Kreis
  - a. Unser Angebot/Kunden: für KundInnen sehr wichtig und nicht von der Konkurrenz angeboten -> Sweet Spot
  - b. Unser Angebot/Konkurrenz: für KundInnen sehr wichtig und auch von der Konkurrenz angeboten
  - c. Kunden/Konkurrenz: für KundInnen sehr wichtig und NUR von der Konkurrenz angeboten -> Sour Spot
  - d. Schnittmenge der 3 Kreise: Für KundInnen sehr wichtig, von uns und der Konkurrenz angeboten -> Playing-Field
3. Ableiten von Maßnahmen zur Stärkung des Sweet Spot, Lösen des Sour Spot oder Erweiterung des Playing Field

### Zusätzliche Informationen:

Sweet Spot lässt sich gut mit weiteren Kreativitätstechniken kombinieren (bspw. Brainwriting zur Füllung des Sweet Spot)



# BMC - WORKSHOP

## OFFERING-ACTIVITY-CULTURE MAP

### Beschreibung:

In der Offering-Activity-Culture Map können neue Ideen durch einen Perspektivenwechsel zwischen dem Angebot eines Unternehmens, den sich daraus ergebenden Handlungen und der umschließenden Kultur abgeleitet werden.

Es werden folgende drei Blickwinkel genutzt, um die Perspektive auf die Menschen zu legen, welche das Produkt nutzen und es in einen (kulturellen) Kontext setzen:

- das Angebot
- die Handlungen
- der kulturelle Kontext

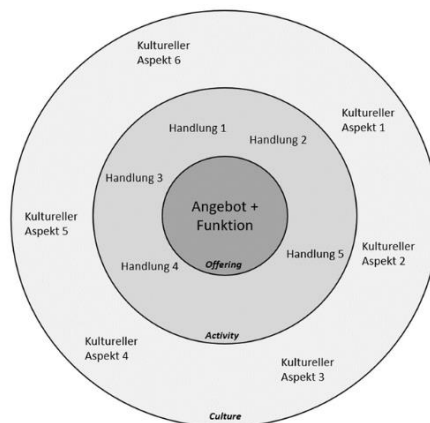
### Ressourcen und Parameter:

Marker/Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart), Post-It's

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Gering

Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Beschreiben des eigenen Angebotes mit allen Funktionen und Eigenschaften
2. Erfassen aller Handlungen, welche Menschen mit dem genannten Angebot durchführen (individuell als auch kulturell getrieben)
3. Erfassung des kulturellen Kontextes
  - a. Wie nutzen verschiedene Bevölkerungsgruppen das Angebot?
  - b. Was sind gemeinsame Glaubenssätze?
  - c. Welche Meinungen/Werte herrschen vor?
4. Definition ungelöster Probleme und Innovationssuchfelder
5. Ableitung von Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

Multidisziplinäre Zusammenarbeit und maximal diverse Teams können zu besonders wertvollen Ergebnissen führen





# BMC - WORKSHOP

## BLUE OCEAN

### Beschreibung:

Mittels der Blue Ocean Strategie werden für die gewählte Industrie oder einen Teilbereich daraus Nutzenkurven erstellt, um darstellen zu können, welche Kernelemente oder Funktionen für Kunden relevant sind.

Daraus lässt sich ableiten, in welchen Märkten es noch Potenzial gibt (blue oceans), da noch kein Mitbewerber die entsprechende Leistung/Funktion anbietet.

Es werden vier Kernelemente betrachtet: Eliminierung, Reduzierung, Steigerung, Kreierung

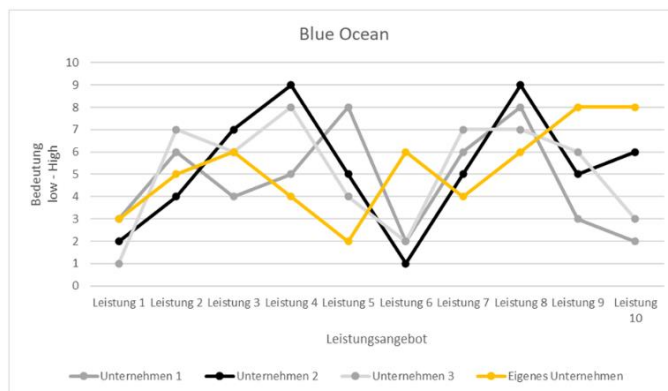
### Ressourcen und Parameter:

Marker/Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart)

Durchführungszeit: Hoch

Komplexität: Hoch

Einsatz vornehmlich im Team



### Durchführung:

1. Definition der Merkmale je Achse (bspw. Leistungsangebot vs. Bedeutung) und Erstellen der Wertekurve
2. Auflisten der relevanten Mitbewerber
3. Darstellen des eigenen Unternehmens auf der Wertekurve
4. Analyse der Wertekurve und Ableiten von Ideen anhand der Matrix:
  - a. Eliminierung
  - b. Reduzierung
  - c. Steigerung
  - d. Kreieren
5. Sammeln und Bewerten von Ideen und Ableiten von Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

Loslassen fällt schwer: besonderer Fokus auf Reduzieren und Eliminieren

Mit Beispielen für besseres Verständnis arbeiten (Ryanair, ...)



# BMC - WORKSHOP

## INNOVATION EVOLUTION MAP

### Beschreibung:

Mittels der Innovation Evolution Map lassen sich die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen Entwicklungen der betroffenen Industrie und den Erfolgen/Misserfolgen im Verhältnis zueinander darstellen.

Durch die direkte visuelle Verbindung des Unternehmens und der umgebenden Industrie inklusive der Konkurrenten und Komplementäre lassen sich neue Ideen und Zusammenhänge ableiten.

Der Input an Daten zur Darstellung in der Map ist sehr breit gefächert, was die Möglichkeit bietet, eigene Ideen und Strategien des Unternehmens für die Zukunft besser einschätzen zu können

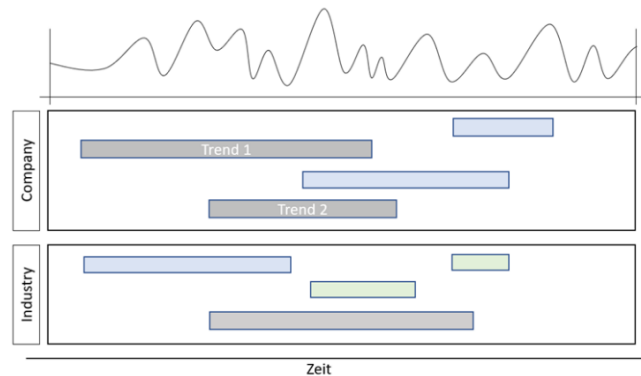
### Ressourcen und Parameter:

Marker/Stifte und Papier (Brownpaper, Flipchart), Internet

Durchführungszeit: Hoch

Komplexität: Hoch

Einsatz vornehmlich im Team



### Durchführung:

1. Festlegung des Betrachtungszeitraums
2. Recherche und Definition der Innovationshistorie (Betrachtung der Branche, Mitbewerber, ...)
3. Definition von Unternehmen und Sammeln von vergleichbaren Daten zur Darstellung in der Innovationshistorie (Umsatz, Rendite, Marktanteil, ...)
4. Darstellen der Innovationshistorie auf einer visuellen Karte
5. Ableiten von Erkenntnissen und Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

Strategische Betrachtung: Zeitraum ca. 10 Jahre

Aktuelle Innovationsinitiative: Zeitraum ca. 3 Jahre



**THE GREAT TRANSPACIFIC AIRLINE AND STORM DOOR COMPANY**

**Beschreibung:**  
 Mittels dieser Methode soll ein klares Verständnis für das Angebot und die relevanten Tätigkeiten des betrachteten Unternehmens geschaffen werden.  
 Die notwendige ständige Adaption aufgrund der rasch ändernden Marktbedingungen kann auf Basis der Frage „Wie soll das Unternehmen sein“ optimiert werden.  
 Eine Kategorisierung kann anhand folgender Faktoren passieren: Produkte, Märkte, Wertversprechen, Technologien  
 Durch die Definition von Schlüsselbegriffen zu jedem Faktor und der Rekombination dieser können neue Ideen geschaffen werden

**Ressourcen und Parameter:**  
 Marker/Stifte und Papier (DIN A4, DIN A3), Post-It's  
 Durchführungszeit: Mittel  
 Komplexität: Mittel  
 Einzelpersonennutzung möglich

Merkmal				
Produkt	Services	Märkte	Kundennutzen	Technologie
Begriff 1	Begriff 1	Begriff 1	Begriff 1	Begriff 1
Begriff 2	Begriff 2	Begriff 2	Begriff 2	Begriff 2
Begriff 3	Begriff 3	Begriff 3	Begriff 3	Begriff 3
Begriff 4	Begriff 4	Begriff 4	Begriff 4	Begriff 4
Begriff 5	Begriff 5	Begriff 5	Begriff 5	Begriff 5
Begriff X	Begriff X	Begriff X	Begriff X	Begriff X

**Durchführung:**

1. Beantwortung der Frage "Was IST mein Geschäft?" und "Was SOLLTE mein Geschäft sein?"
2. Definieren von Unternehmenstätigkeiten und Auflisten dieser in einer Tabelle
3. Definition von (ca. 5) konkreten Schlüsselbegriffen je Merkmal
4. Rekombination der Schlüsselbegriffe unter den Merkmalen um so neue Ideen für den (zukünftigen) Markt, Produkte, Kundennutzen, ... zu bekommen
5. Ableiten von Maßnahmen

**Zusätzliche Informationen:**  
 Eine Beantwortung der Frage "Was sind wir NICHT" kann zum Start des Ideenflusses hilfreich sein



# BMC - WORKSHOP

## 10-MINUTEN ZEITSPRUNG

### Beschreibung:

Der 10-Minuten Zeitsprung wird verwendet, um genaue Erkenntnisse eines Vorganges oder eines Produktes zu bekommen.

Durch das genaue Verstehen des gewählten Vorgangs lassen sich Ideen für Optimierungen oder neue Lösungen generieren. Die 10-Minuten vor und nach dem gewählten Ereignis werden dabei detailliert analysiert.

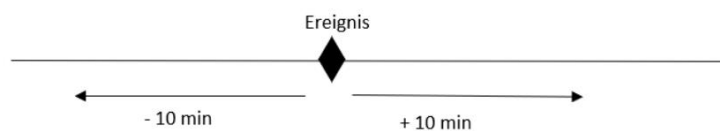
### Ressourcen und Parameter:

Marker/Stifte und Papier (DIN A4, DIN A3), Post-It's

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Gering

Einzelpersonennutzung möglich



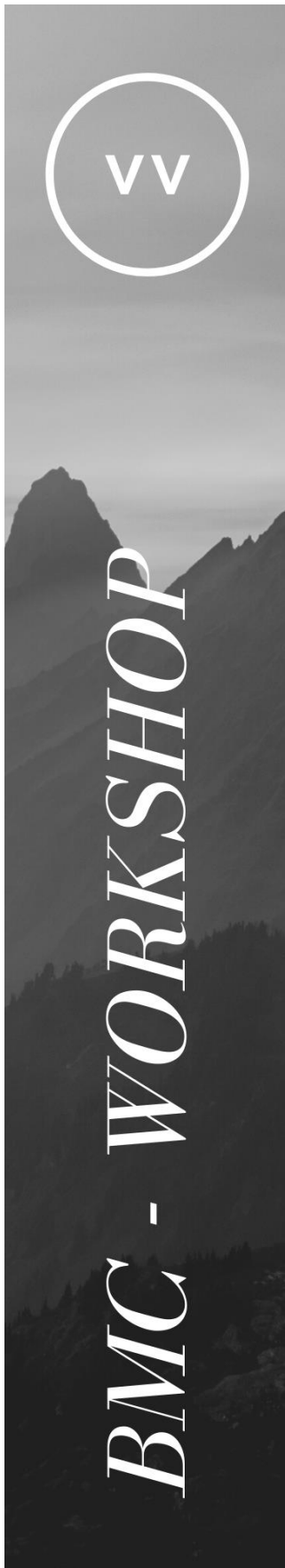
### Durchführung:

1. Definition des zu betrachtenden Ereignisses (Nutzung des Produktes/Dienstleistung, Einkauf, ...)
2. Definition von Leitfragen
  - a. Was passiert üblicherweise in den 10min vor der Nutzung?
  - b. Welchen Personen kann man begegnen?
  - c. Was ist die nächste Handlung nach der Nutzung?
3. Beantworten der definierten Fragen und Auflisten aller Antworten (möglichst viel Diversität in den Antworten)
4. Ableiten von Ideen/Möglichkeiten je Antwort
  - a. Wie kann man das Erlebnis angenehmer machen?
  - b. Welches Problem ist vorhanden aber noch nicht entdeckt?
  - c. Welche Auswirkung haben verschiedene Details?

### Zusätzliche Informationen:

Eine entsprechende Detailtiefe ist erforderlich, da sich hier viel Potenzial zur Verbesserung finden lässt -> keine generische Betrachtung

Visualisierung im Sinne eines Zeitstrahles hilft



**KUNDENNUTZEN-MATRIX**

**Beschreibung:**

Die Kundennutzen-Matrix hilft bei der Ideenfindung den Blick der Kunden in den Fokus zu stellen. Oftmals werden viele Ideen generiert und auch umgesetzt, welche den Kunden keinen Nutzen bringen, oder von den Kunden nicht in Anspruch genommen werden.

Ziel ist das Durchlaufen eines definierten Kundenprozesses und Analyse der einzelnen Handlungsschritte, um so Optimierungen für Kunden ableiten zu können

**Ressourcen und Parameter:**

Marker/Stifte und Papier (DIN A4, DIN A3), Post-It's

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Gering

Einsatz vornehmlich im Team

	Prozessschritt 1	Prozessschritt 2	Prozessschritt 3	Prozessschritt 4	Prozessschritt 5
Frage 1					
Frage 2					
Frage 3					
Frage 4					
Frage 5					
Frage 6					

**Durchführung:**

1. Betrachtung des Kundenprozesses bei Nutzung des Produktes/der Dienstleistung und Auflistung der Schritte in den Spalten der Matrix
2. Definition von Fragen aus Sicht des Kundennutzens und Eintragen in die Zeilen der Matrix
3. Ideenfindung je Feld aus Prozessschritt und Frage
4. Ableitung von Maßnahmen

**Zusätzliche Informationen:**

Ziel ist die Unterstützung des Kunden in den einzelnen Prozessschritten

Betrachtung des Prozesses/Produktes mit Kundenbrille





# BMC - WORKSHOP

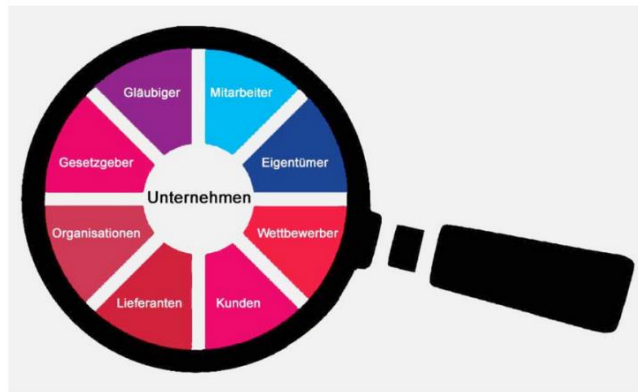
## POINT OF VIEW - STAKEHOLDERANALYSE

### Beschreibung:

Im Zuge der Stakeholderanalyse werden alle für das Unternehmen relevanten Stakeholder betrachtet und deren Standpunkte analysiert. Das Hineinversetzen in unterschiedliche Stakeholder, welche einen Einfluss auf das Unternehmen haben können, kann bei der Maßnahmenableitung von großer Unterstützung sein.

### Ressourcen und Parameter:

Marker und Papier (Flipchart, Bronwpaper, ...), Post-It's  
Durchführungszeit: Mittel  
Komplexität: Mittel  
Einsatz vornehmlich im Team



### Durchführung:

1. Kernfragestellung definieren
2. Definition aller relevanter Stakeholder
3. Positionierung der Stakeholder um die Kernfrage
4. Ergänzung von weiteren Bedarfen, Darstellen von Verbindungen
5. Beschriften der Beziehungslinien (positiv, negativ, neutral,...)
6. Ableiten von Erkenntnissen und Maßnahmen auf Basis des Gesamtbildes

### Zusätzliche Informationen:

Darstellung von Beziehungen:  
- direkt: durchgezogene Linie  
- indirekt: strichlierte Linie

Betrachtung: 3-Meter-Trick



# BMC - WORKSHOP

## PESTEL

### Beschreibung:

Mit Hilfe der Pestel-Analyse wird das Umfeld einer Organisation ausführlich betrachtet und in Verbindung zueinander gesetzt. Daraus lassen sich Auswirkungen auf das betrachtete Unternehmen ableiten, was im Zuge der Entscheidungsfindung hilfreich sein kann. Zusätzlich werden die betrachteten Schnittstellen analysiert und Bedürfnisse dieser abgeleitet. Die Methode betrachtet 6 Einflussfaktoren: Politik, Wirtschaft, Sozio-Kultur, Technologie, Ökologie, rechtliche Faktoren

### Ressourcen und Parameter:

Marker und Papier (Flipchart, Bronwpaper, ...)  
 Durchführungszeit: Mittel  
 Komplexität: Mittel  
 Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Politik: Kontext Staatsorganisation der Märkte
2. Wirtschaft: Wirtschaftswachstum, Demografie, Inflation
3. Sozio-Kultur: Gesellschaftliches Umfeld
4. Technologie: neue Technologien, F&E-Budgets, Informationstechnologie, ...
5. Ökologie: Umweltfaktoren wie Ressourcen, Klima, Infrastruktur, Emissionen, ...
6. Rechtlich: Wettbewerbsrecht, Kartellrecht, ...
7. Ableiten von Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

Analyse der Einflussfaktoren der verschiedenen Bereiche  
 Einbindung von Experten (bspw. Legal, Technologie, ...) kann hilfreich sein



# BMC - WORKSHOP

## SIL-METHODE

### Beschreibung:

Die SIL-Methode ist eine weitere Form des Brainstormings, welche es ermöglicht, Einzellösungen in Gesamtlösungen zu integrieren.

Es werden alle Ideen betrachtet, was zu gut durchdachten Lösungsansätzen führt. Die Abkürzung SIL steht für sukzessive Integration von Lösungen.

### Ressourcen und Parameter:

Keine besonderen Ressourcen nötig

Durchführungszeit: Mittel

Komplexität: Hoch

Einzelpersonennutzung möglich



### Durchführung:

1. Detaillierte Definition der zu betrachtenden Herausforderung
2. Erarbeitung von Einzelvorschlägen aller Teilnehmer\*innen
3. Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 1 und Dokumentation auf dem ersten Flipchart
4. Gemeinsames Erarbeiten der positiven Aspekte der Idee und Dokumentation dieser auf dem zweiten Flipchart
5. Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 2 und wiederum gemeinsames Erarbeiten der positiven Aspekte inklusive Dokumentation auf Flipchart 1 und 2
6. Gemeinsames Erarbeiten einer Integrationslösung für Idee 1 und Idee 2 und Dokumentation auf Flipchart 3
7. Präsentation der Idee von Teilnehmer\*in 3 inklusive Erarbeiten der positiven Aspekte, Dokumentation und Erarbeiten der Integration mit der bereits bestehenden Integrationslösung
8. Analoges Verfahren für alle weiteren Teilnehmer\*innen
9. Analyse der Integrationslösung und Ableiten von Maßnahmen

### Zusätzliche Informationen:

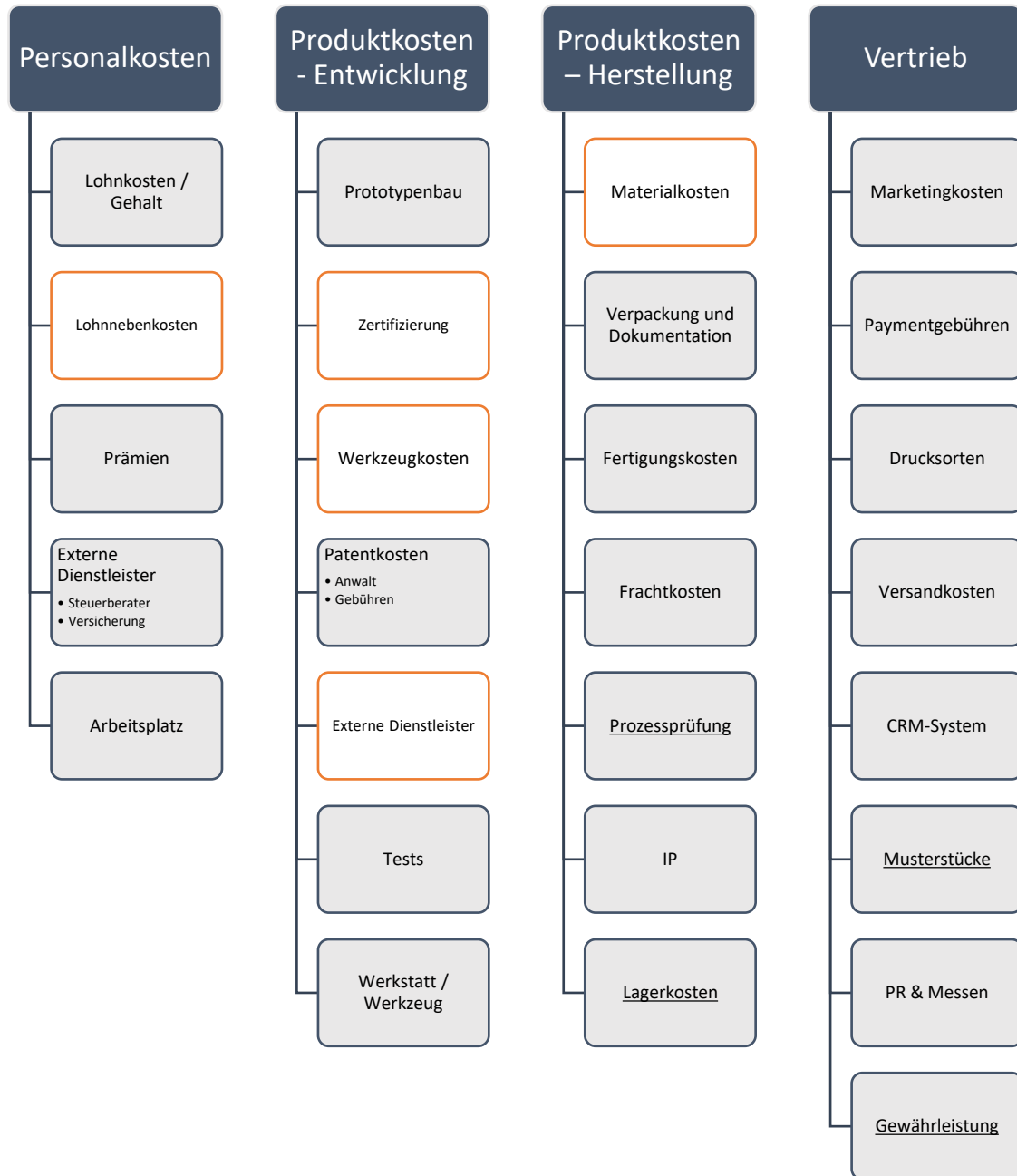
Besonders zu präferieren, wenn es zu einer Problemstellung erst wenige sinnvolle Lösungen gibt und deshalb eine qualitative Betrachtung wichtig ist









## ANHANG 4: WORKSHOPERGEBNISSE

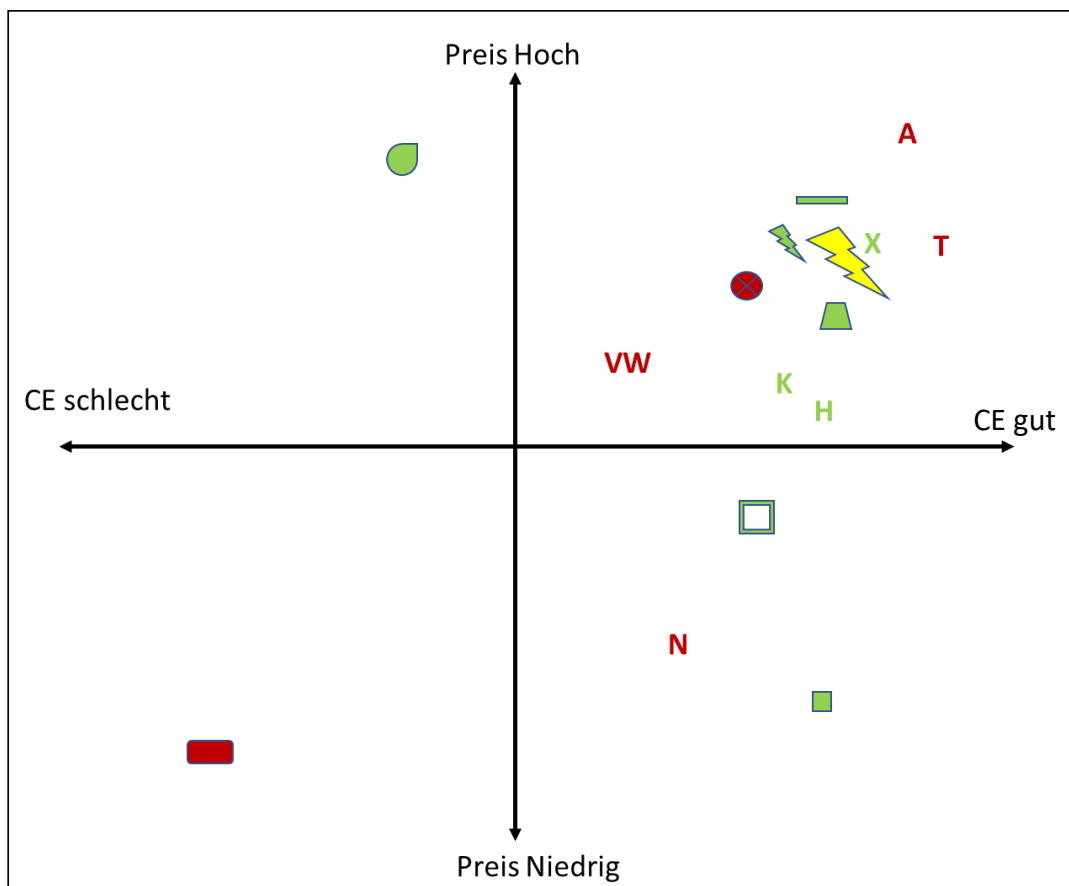
### Workshop-Ergebnisse Reeloq Electric

#### Kostenstruktur - Atomisieren

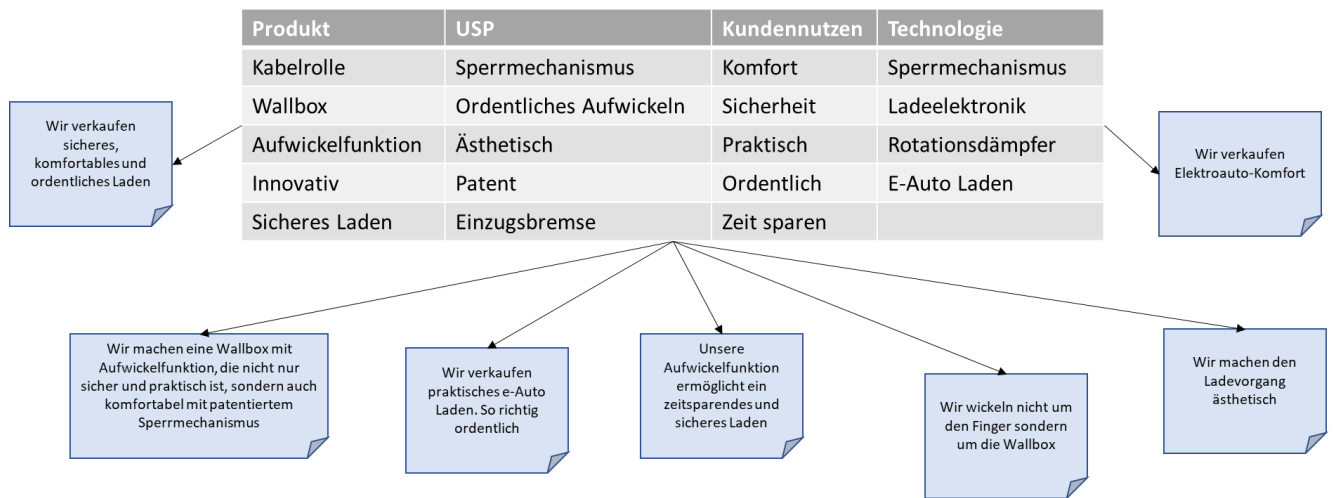


**Schlüsselpartnerschaften – Competitors - Complementors Map**

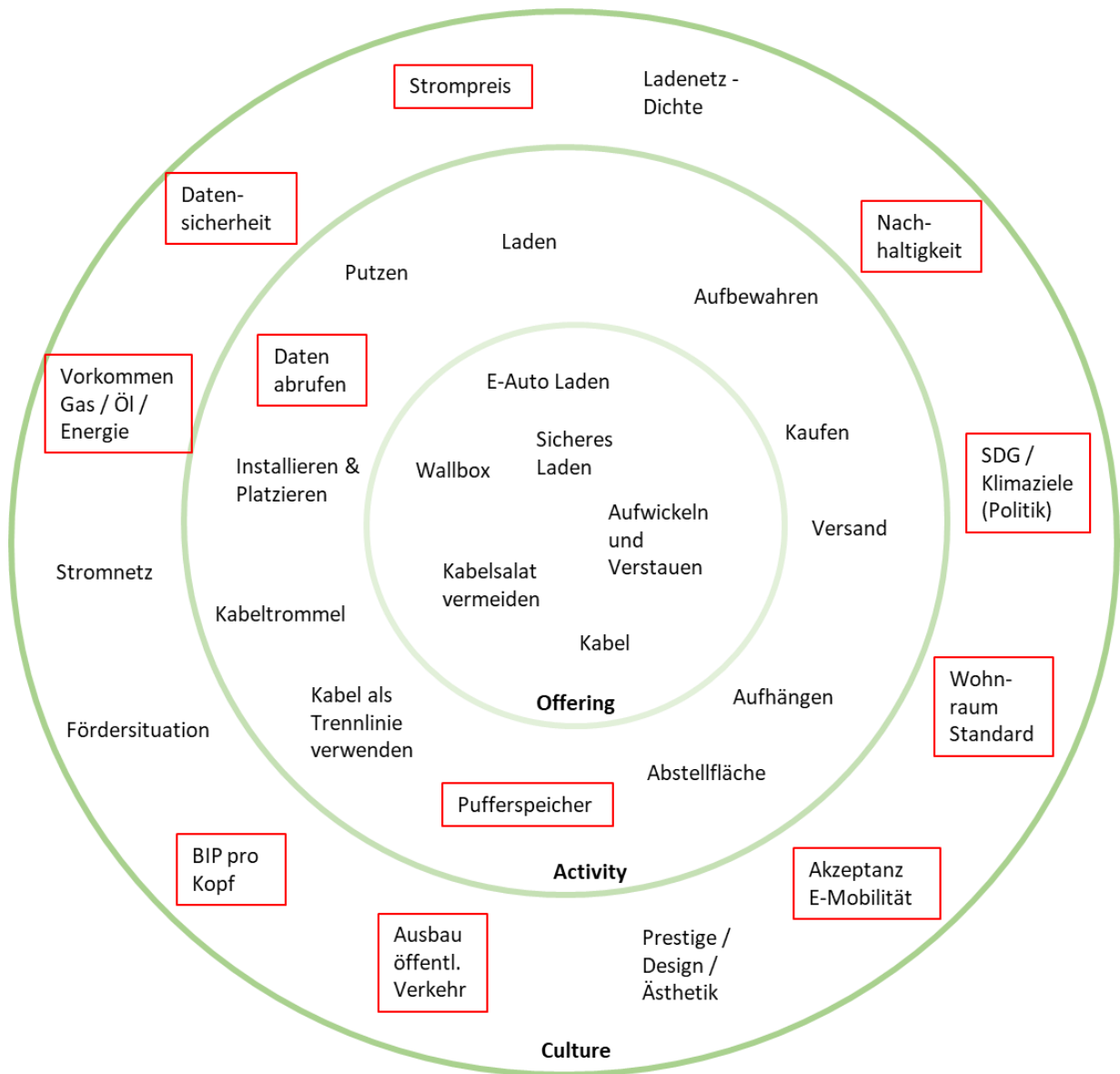
K/M	Name	Symbol	Farbe
M	Schill		Grün
K	EV-Reel		Rot
M	Wallbox S.E.		Grün
M	Heidelberg		Grün
M	Easee – WB		Grün
M	Dinitech / NRG-Kick		Grün
M	Juicebooster		Grün
M	Go-e charger		Grün
K	Amibox		Rot
K	NE-Charge		Rot
M	Charge X		Grün
K	VW-Konzern		Rot
K	Daimler		Rot
M	Keba		Grün
K	Tesla		Rot
-	Reeloq		Gelb



**Schlüsselressourcen – The great transpacific airline and storm door company**



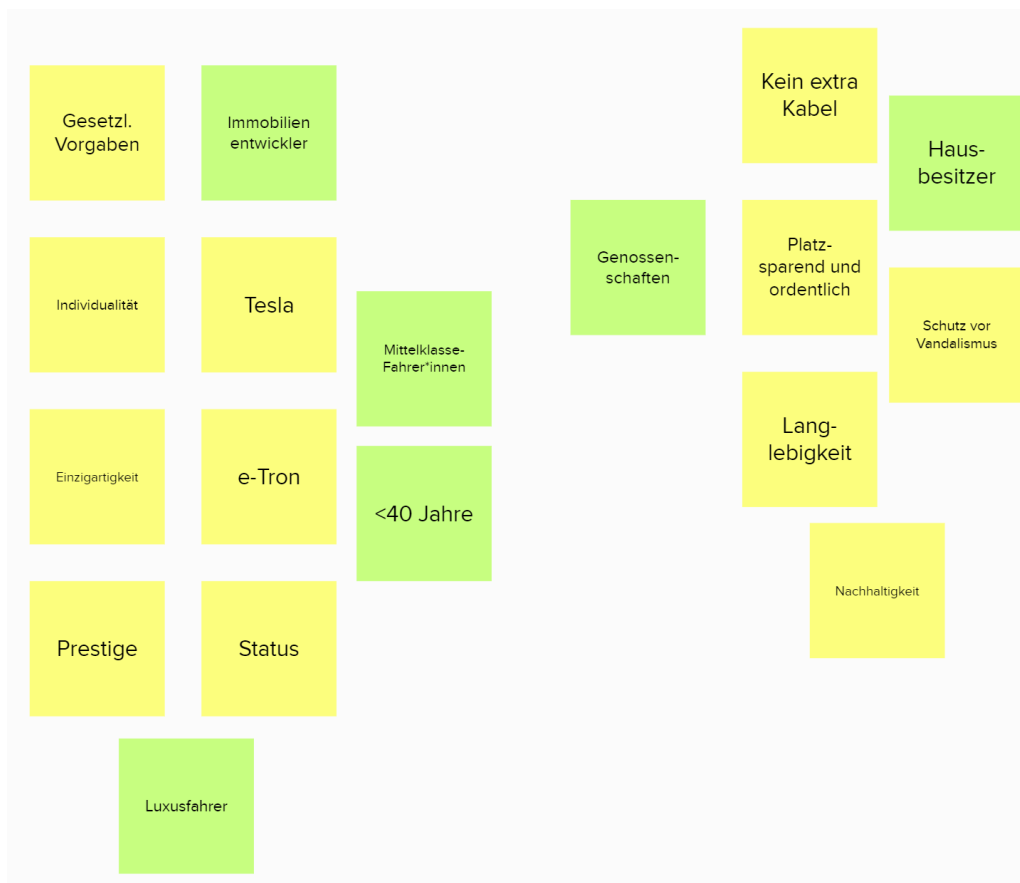
**Wertversprechen – Offering-Activity-Culture Map**



### Schlüsselaktivitäten und Kundenbeziehungen - Kundennutzen-Matrix

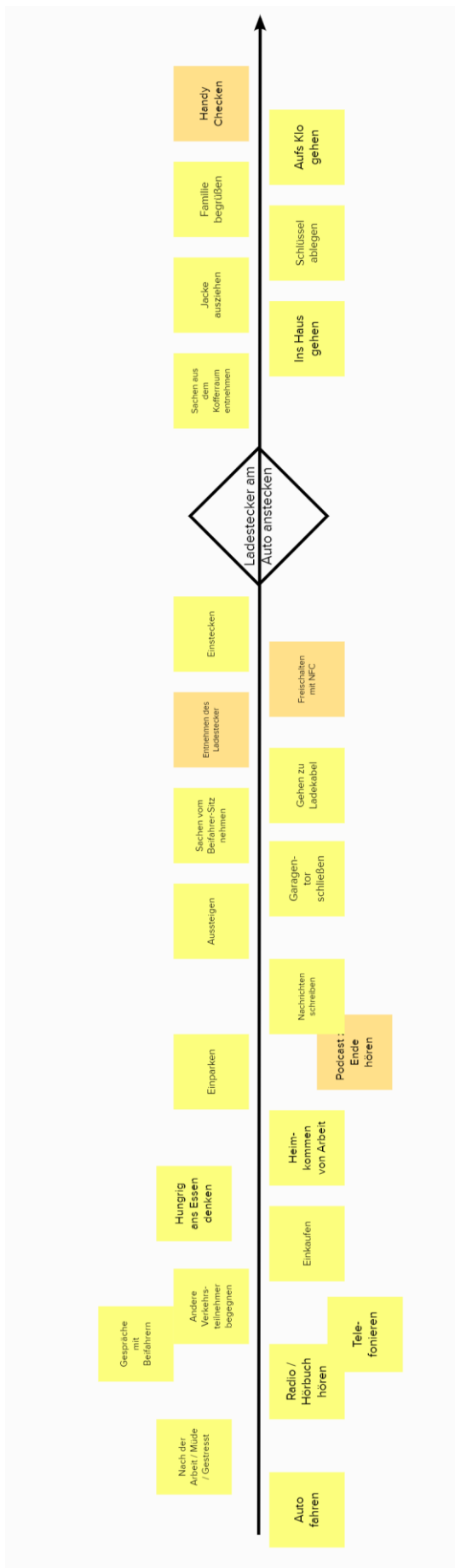


### Kundensegmente - Ideencluster



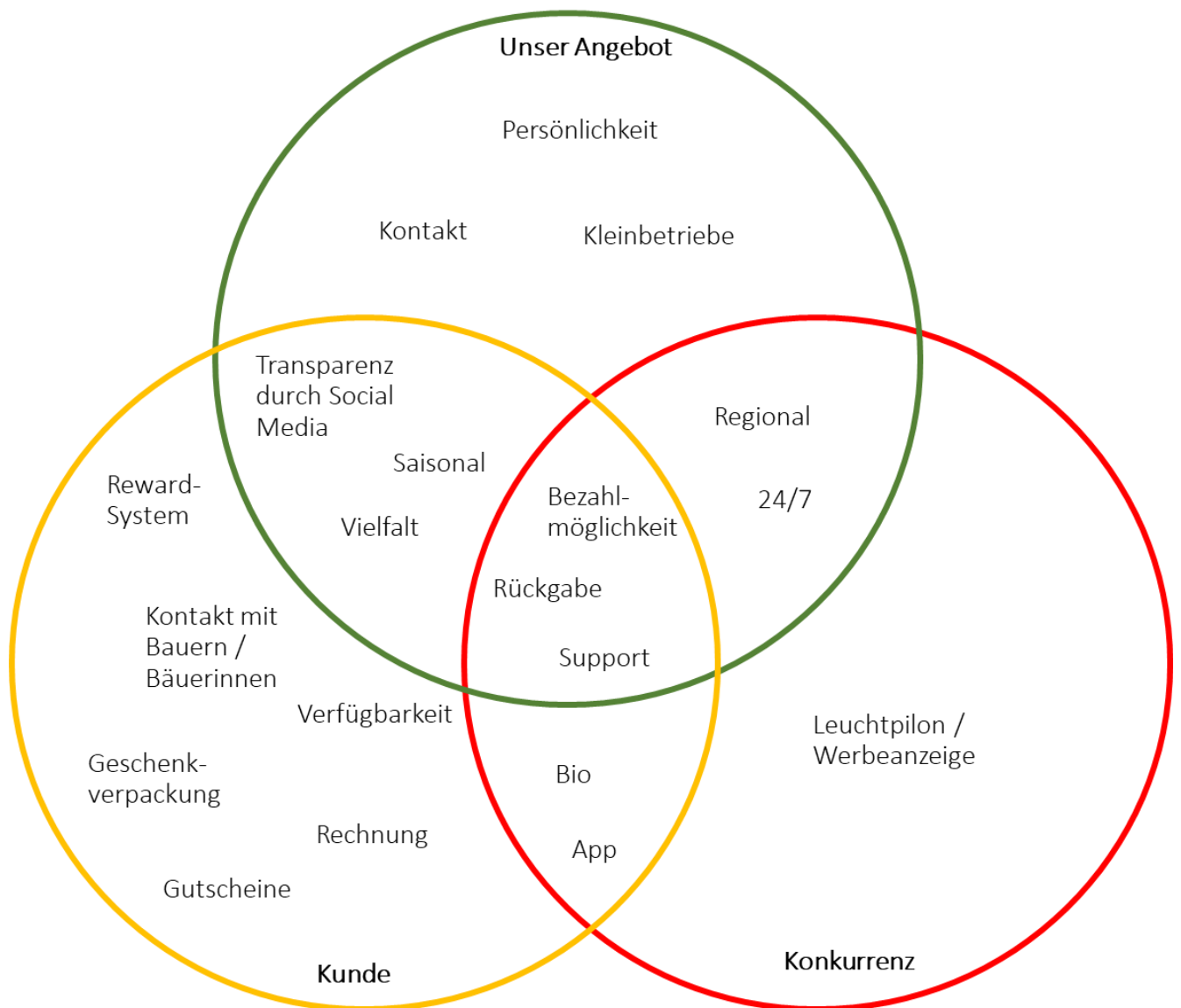


### Einnahmequellen – 10-Minuten Zeitsprung

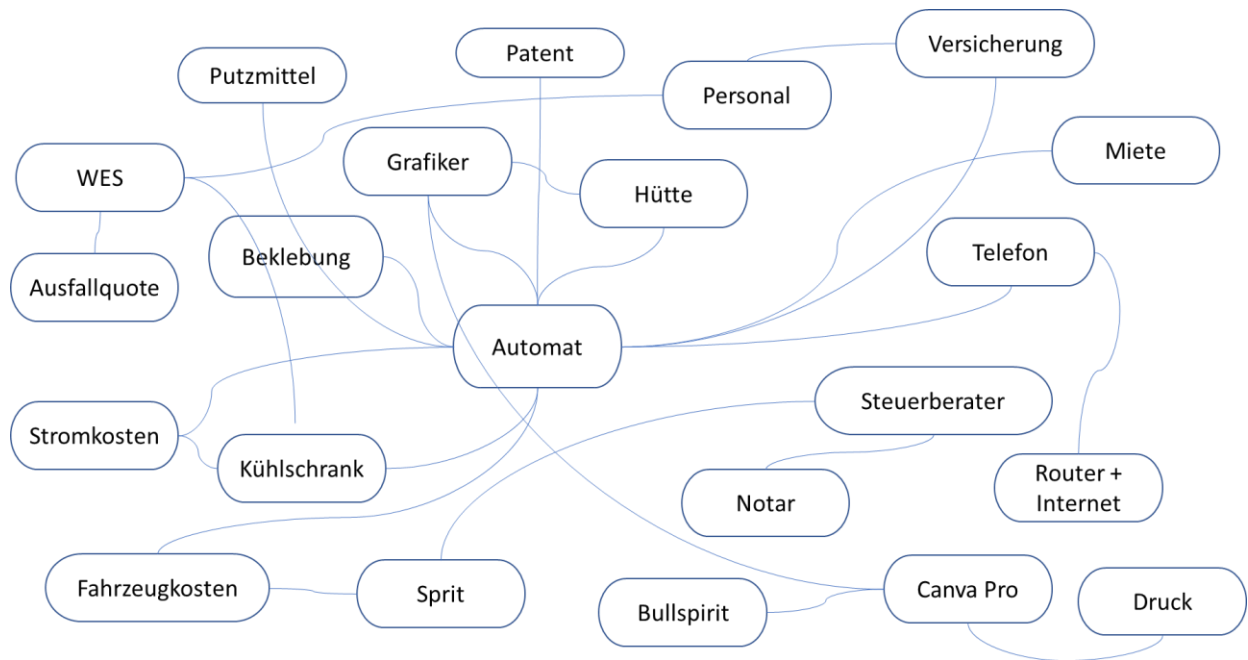


## Workshop-Ergebnisse Hofschneider Dirndl

### Werteversprechen - Sweet-Spot



**Kostenstruktur - Rhizom-Modell**



**Einnahmequellen - Destruktiv-konstruktives Feedback:**

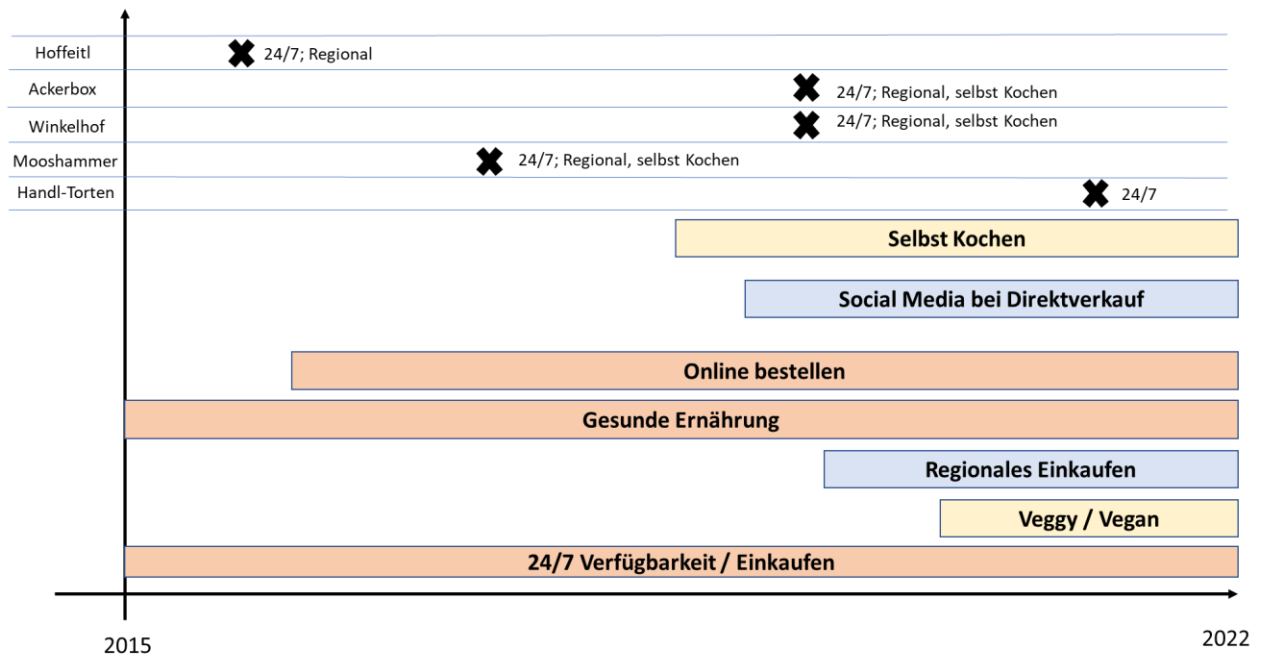
Warum haben wir zu wenige Kund*innen?	Warum machen wir nicht mehr Gewinn?	Warum beliefern wir nicht mehr Haushalte?	Was verhindert den Einsatz mehrerer Automaten?	Warum stimmt Nutzen/Aufwand nicht überein?
Schlechtes Marketing	Zu hohe Ausgaben	Bekanntheit	Vermieter	Schlechte Organisation
Schlechte Standorte	Zu wenig Aufschlag	MA-Kapazität	Keine passenden Standorte	Fehlende Ressourcen
Wenig Bekanntheit	Zu klein	Kontinuität	Investitionskosten	Zu wenig automatisiert
Schlechte Beschilderung	Schwer Skalierbar	Eingeschränktes Liefergebiet	Risikoerhöhung	Hohe Fixkosten
Falsches Angebot	Falsche Produkte	Zu starke Konkurrenz	Zeitaufwand	Nur 1 Einnahmequelle
	Zu starres Geschäftsmodell		Lieferantenmangel	
			Qualitätsverlust	



Maßnahmen zu Destruktiv-konstruktives Brainstorming:

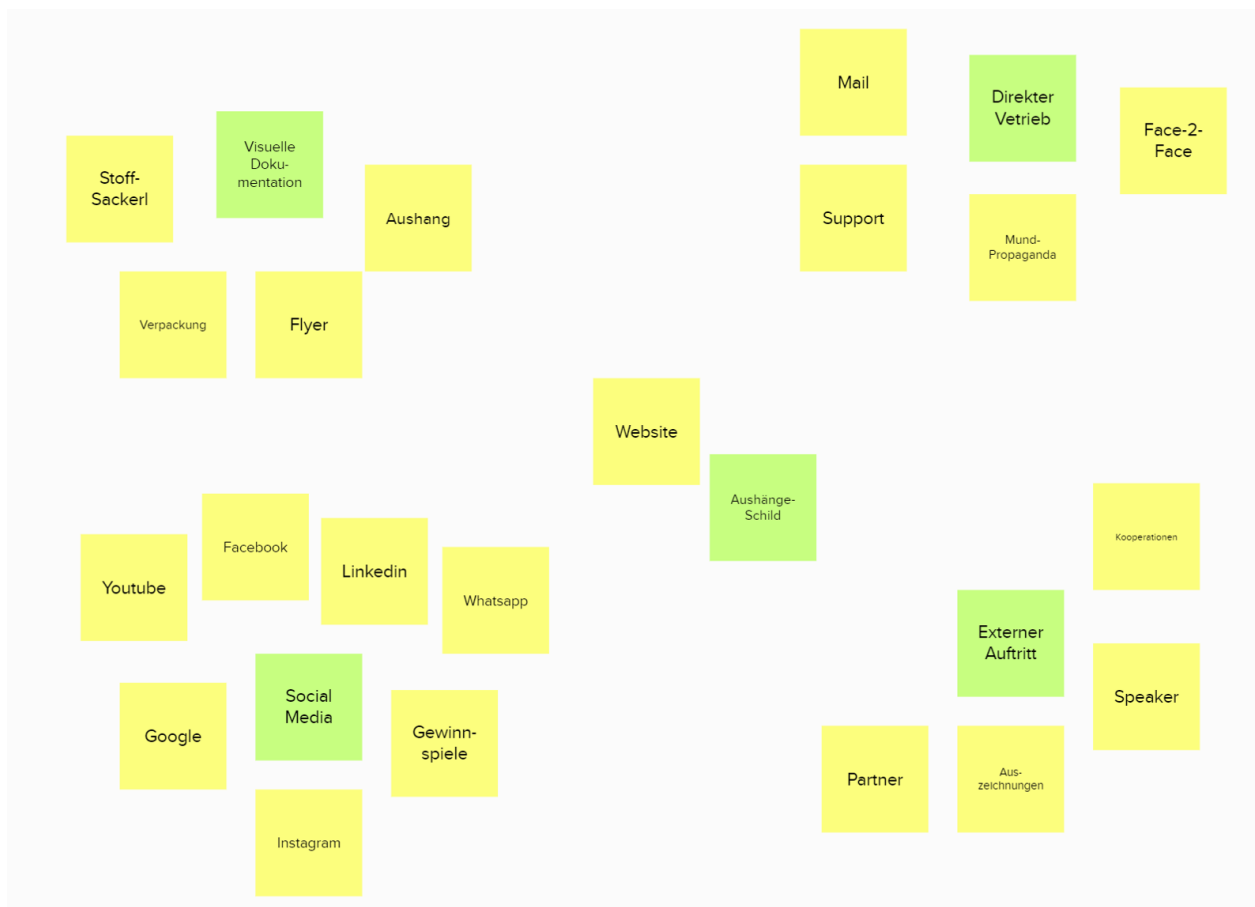
Warum haben wir zu wenige Kund*innen?	Warum machen wir nicht mehr Gewinn?	Warum beliefern wir nicht mehr Haushalte?	Was verhindert den Einsatz mehrerer Automaten?	Warum stimmt Nutzen/Aufwand nicht überein?
Rezepte	Werbefläche auf Automaten	Produkttester	Kooperationen mit Standorten	Automaten der Konkurrenz für Geld mitauffüllen
Reels und Werbeeinnahmen	Werbung am Produkt	Influencer	Eigene Standortvermietung	Lagerlogistik
Influencer werden	Produktplatzierungen	Voting des nächsten Lieblingsproduktes in der Box	Provisionsmodell für Hütten / Automaten	Photovoltaik
Bessere Beschilderung	Franchise	Spezial-Produkt des Monats als Kooperation	Lokale Künstler dürfen Hütten gestalten/bemalen	Werbung am Automaten
Produzenten zahlen für Platz im Automaten	Upgrade – Premiumprodukte, ...	Abo-Modell		
	Pfand Retour geben	Workbooks		
		Online-Kurse		

Innovation – Evolution Map:

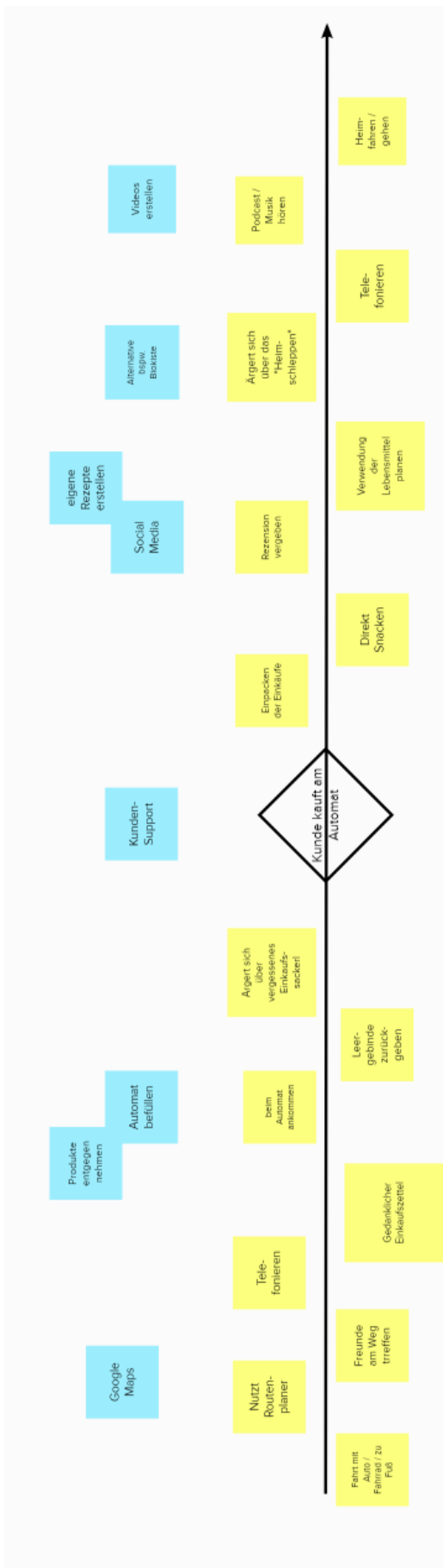




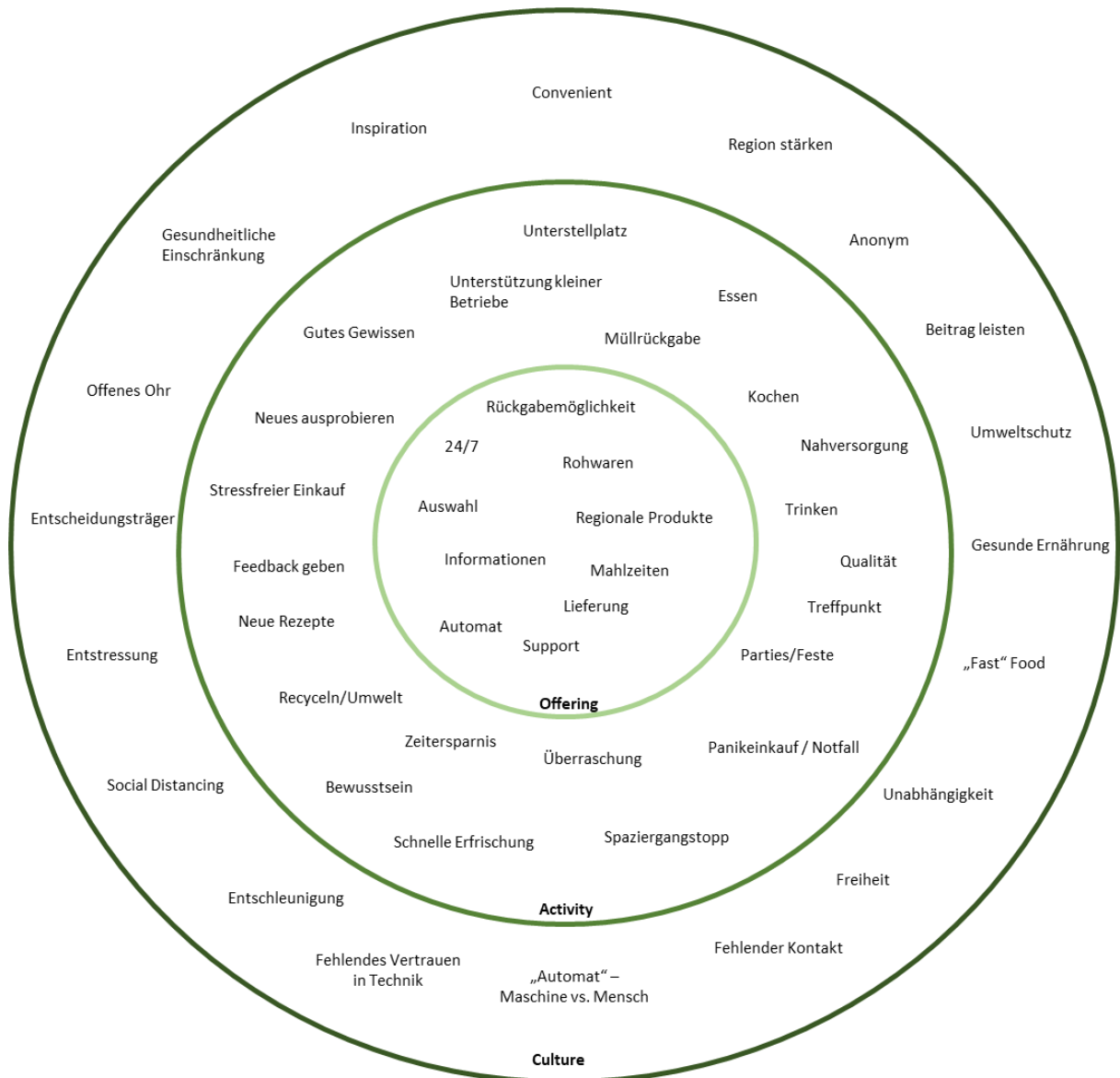
**Kommunikationskanäle – Ideencluster:**



Schlüsselaktivitäten – 10-Minuten Zeitsprung:

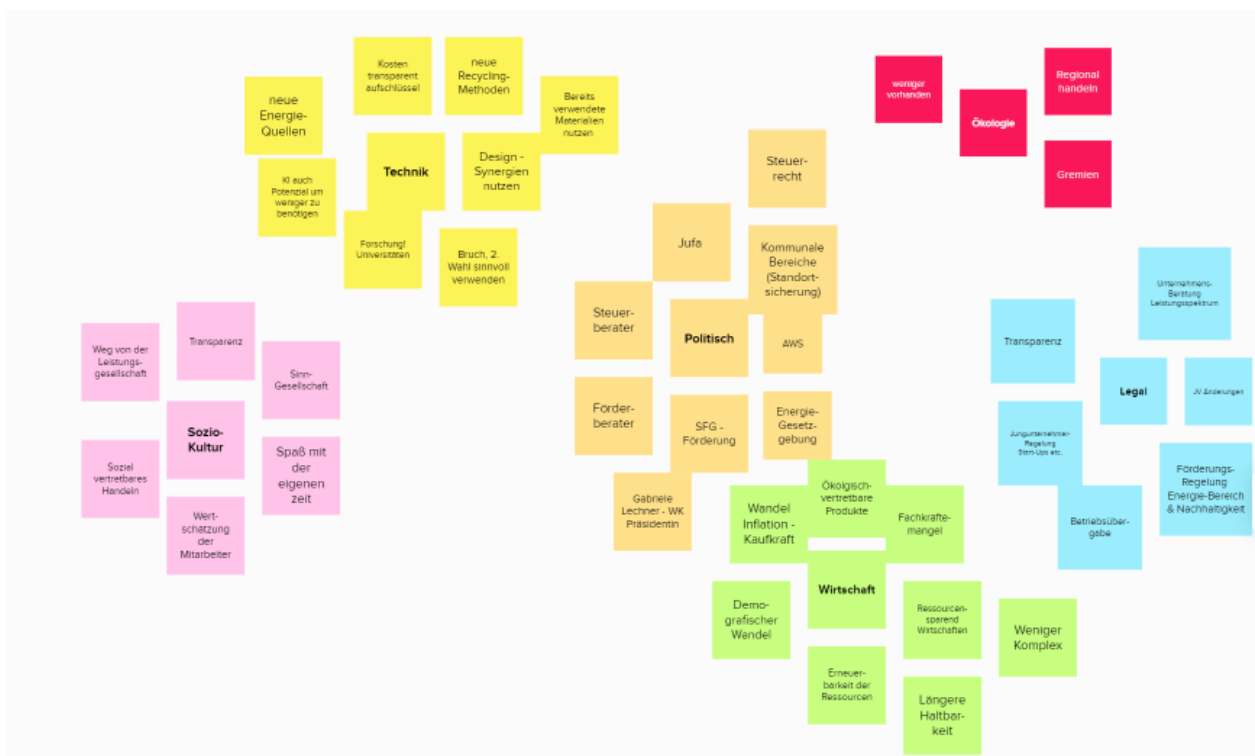


**Kundensegmente – Offering-Activity-Culture Map**



## Workshop-Ergebnisse Startup 3

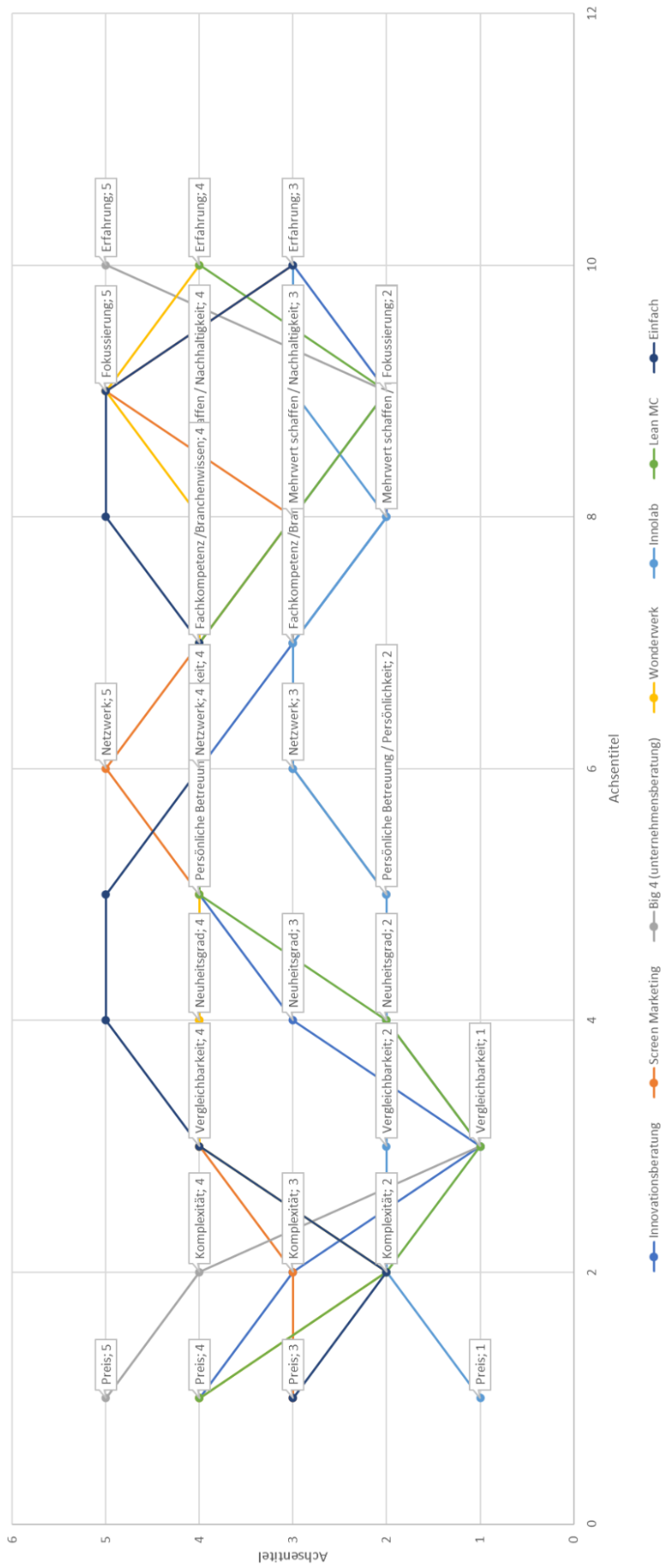
### Schlüsselpartnerschaften – PESTEL:



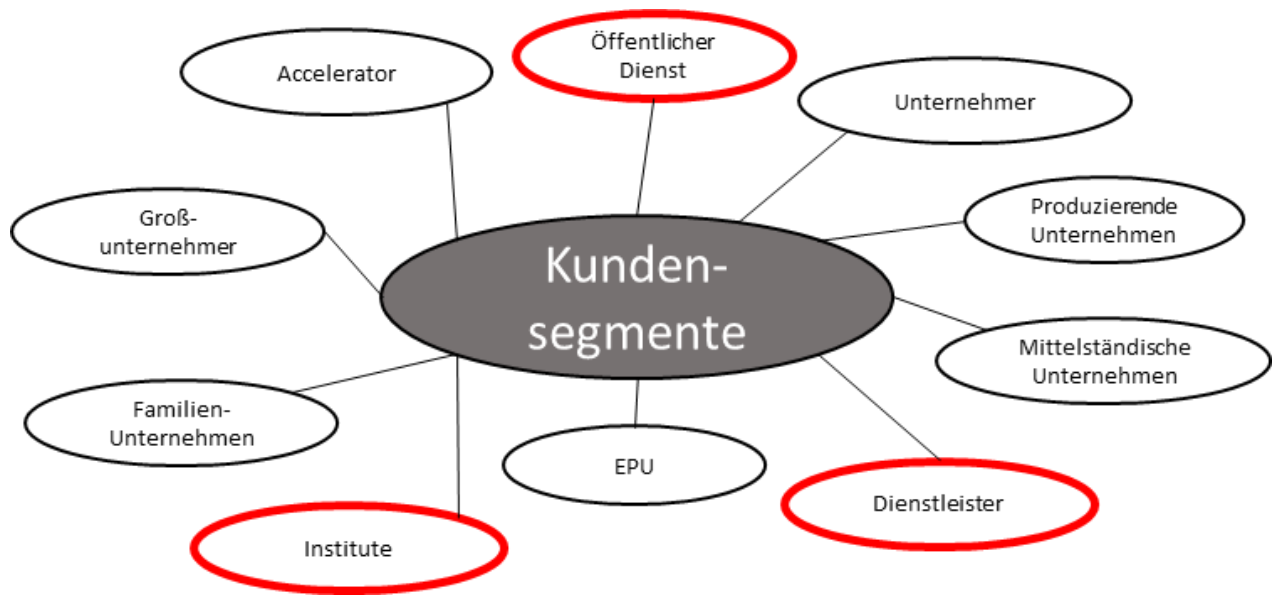
### Schlüsselaktivitäten - The great transpacific airline and storm door company:



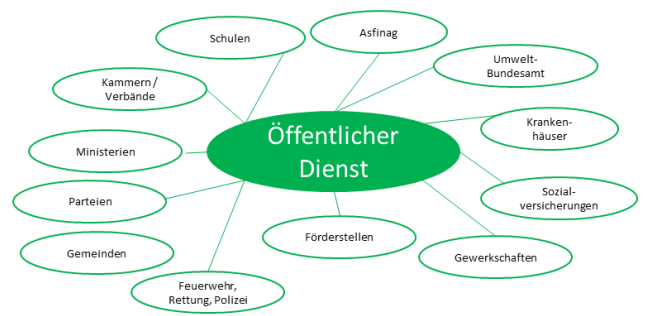
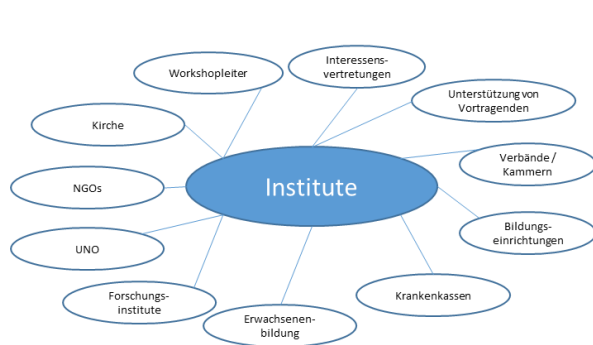
Schlüsselressourcen – Blue Ocean:



**Kundensegmente – 3-12-3 Brainstorming**

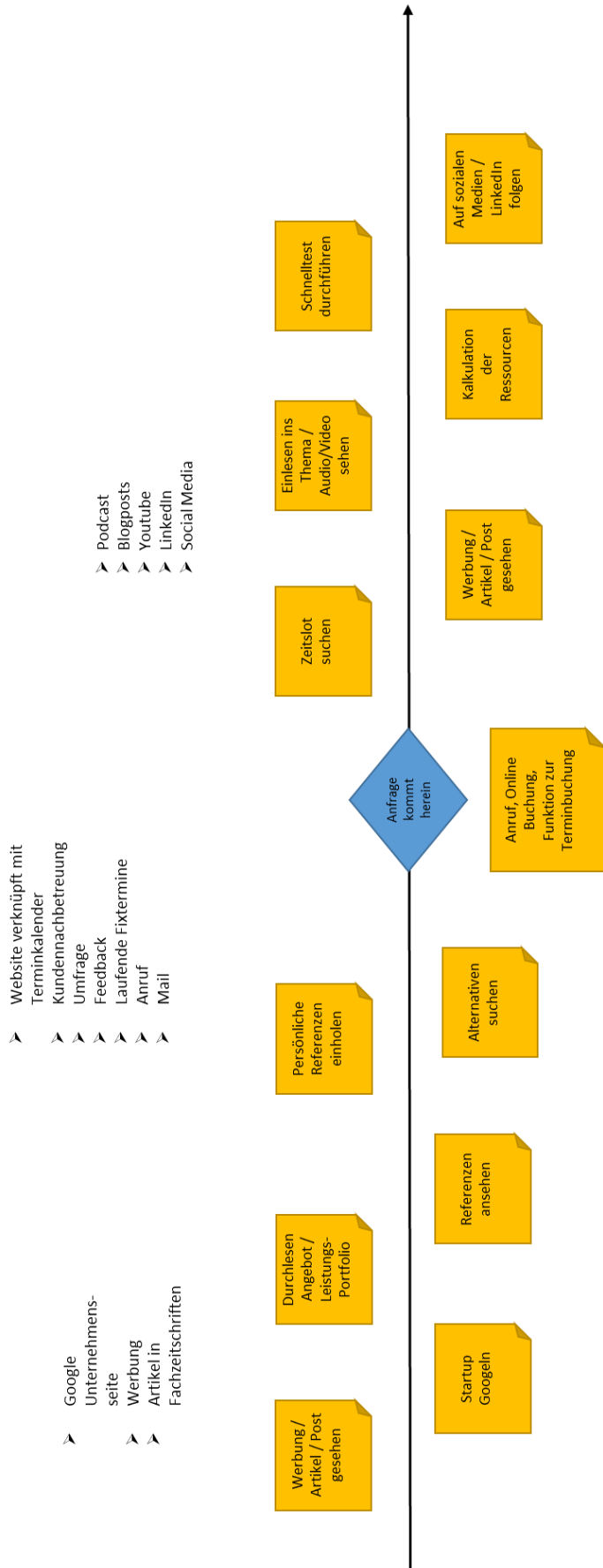


**Kundensegmente im Detail:**





Kommunikationskanäle - 10-Minuten Zeitsprung



### Einnahmequellen - SIL-Methode:

Zusammenfassung der Flipcharts:

- Direktverrechnung von Leistungen h/Tage
- Speaker bei Veranstaltungen
- Awareness-Schaffen (Vorträge)
- Vorträge auf FH/Uni
- Vermittlung von Forschungsteams
- Mitschneiden bei Förderanträgen
- Ratgeber – Schriftlich/Checkliste
- Leitfaden erstellen
- Einzel-Coachings
- Online-Kurs
- Netzwerk-/Branchen Treffen (Mitgliedsbeiträge)
- Webplattform
  - Stunden buchen
  - Alle Ergebnisse ersichtlich
- 10er Block
- Abo-Modell

### Kundenbeziehungen – Appreciative Inquiry:



Wertversprechen – Destruktiv-konstruktives Brainstorming:

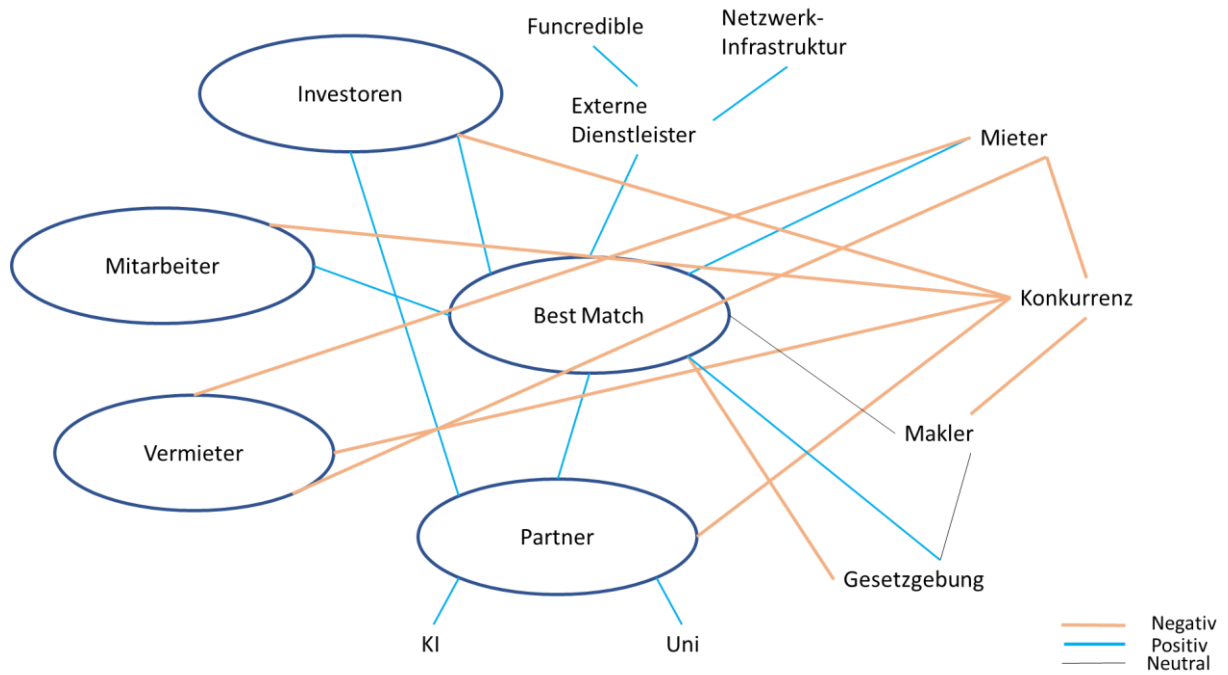
Wertversprechen											
Warum ist der Kunde nicht bereit für diese Leistung zu zahlen?	Lösung	Warum gefällt dem Kunden mein Leistungsangebot nicht?	Lösung	Warum komme ich als Person nicht an?	Lösung	Warum ist der Kunde unzufrieden?	Lösung	Was fehlt dem Kunden?	Lösung	Warum mag der Kunde keine Berater?	Lösung
Angebot ist nicht klar genug	Klare, strukturierte Aufbereitung auf der Homepage, Kostenloses Erstgespräch, Abstecken von Zielen	Nicht passend für Problemstellung	Erstgespräch um Passung abzuklären, Verweis auf anderen Berater, Dringlichkeit aufzeigen	Zu Jung	Personal Brand schaffen, Durchgängig sein	Die Ergebnisse treffen nicht die Erwartungen	Aufzeigen im Angebot, was im Zuge des Workshops rauskommen kann und wo die Grenzen sind, Alternativen vordefinieren	Keine/vertrauenswürdig Partner vorhanden	Schnell identifizieren was dem Kunden wichtig ist, persönliche Wünsche für die Zukunft abstecken	Schlechte Erfahrungen gemacht	Durch Persönlichkeit und Kompetenz überzeugen, Klar eigene Erwartungen kommunizieren und selbstbewusst auftreten
Mehrwert nicht erkennbar	Klare Formulierung der Leistung, Testimonials, Ressource Mitarbeiter aufzeigen, den Weg zum "Why" wieder finden	Leistungsangebot nicht umfangreich genug	Sweet Spot finden	Zu wenig Erfahrung	Mehrwert der bereits bestehenden Branchenexternen Erfahrung aufzeigen	Der Workshops trifft nicht die Erwartungen	Alternativmethoden definieren, diese dem Kunden anbieten	Fehlender Austausch in der Branche	Verbindungen zwischen Kunden herstellen, Netzwerktreffen aufbauen	Nichts gutes gehört / Schlechtes WoM	Nicht als Berater auftreten, Alternativen aufzeigen
Konzept wird nicht verstanden	Klare, strukturierte Aufbereitung auf der Homepage, Kostenloses Erstgespräch, Abstecken von Zielen	Leistungsangebot zu umfangreich	Sweet Spot finden	Zu wenig Branchenwissen	Definieren von Kernressourcen (Wasser, Holz, ...) und dort Branchenwissen aufbauen	Leistung zu teuer	Leistung in Vergleich setzen, Vorab berechnen, was es kostet, wenn das nicht gemacht wird	Fehlende Kommunikation	Interne Kommunikationsmöglichkeiten ausprobieren	Sehen keine Notwendigkeit	Zieleh lassen
Sieht keinen Bedarf	Mehrwert klar machen, Rechnung/Formel zu Einsparungspotenzial aufzeigen, Grober Selbstcheck für Firmen	Leistungsangebot ist nicht klar genug	Klare, strukturierte Aufbereitung auf der Homepage, Kostenloses Erstgespräch, Abstecken von Zielen	Komme aus einem anderen Berufsfeld	Als Pluspunkt verkaufen und dahingehend verknüpfen	Preisstruktur unklar	Klare Preisstruktur, Aufbereiten von wenigen/aber klaren Preispunkten	Klare Instruktion	Instruktionen kommuniziert aber auch verschlüsselt (bspw. Workshopplänen)	"Rausgeschmissenes Geld"	Mehrwert klar machen, Rechnung/Formel zu Einsparungspotenzial aufzeigen, Mit wenig Aufwand viel Output
Fehlende Qualifizierung	Mehr Vernetzung in den Fachbereichen, um ggf. auch externe Personen zugreifen zu können, Zusatzausbildungen, Aufzeigen der notwendigen Qualifikationen	Leistungen sind ihm nicht bekannt/ ungeheuer	Mehrwert klar machen, Sinn aufzeigen	Fehlende Qualifizierungen / Zertifizierungen	Fachspezifische Veranstaltungen besuchen, in einer Branche in die tiefe Vernetzen, Unterstützer der Sache finden	Kein WOW-Effekt	WOW durch Special Guests (branchenfremde Personen),	Zu wenig Führung	Intuitiv auf das Ziel zurückkommen und auf den Kunden eingehen, Besprochene Themen aufnehmen aber neu fokussieren	Noch kein Erfolgserlebnis / positives Erlebnis mit Beratern gehabt	Durch Persönlichkeit und Kompetenz überzeugen, Klar eigene Erwartungen kommunizieren und selbstbewusst auftreten
Findet mich als Beraterin nicht passend	Aufzeigen von Beratermöglichkeiten am Markt / Vergleich darstellen, Einzigartigkeit hervorheben			kann schlecht mit Autokrat umgehen	Kein Problem beim eigenen Geschäftsmodell	Workshop dauert zu lange	Zeiten kommunizieren und einhalten	Notwendige Anregungen	Persönliche Kommunikation Verbinden von Interessanten Menschen aufzeigen		
Referenzen fehlen	Pilotkunden akquirieren, Gut aufbereiten von Pilotprojekten, Bekannt machen					Zu viele Ressourcen gebunden	Erwartung vom Kunden und geforderter Aufwand abstecken, Klar machen, warum bestimmte Personen dabei sein sollen Mehrwert aufzeigen	Die richtigen Methoden	Die richtigen Methoden liefern, Alternativ Methoden auf- und vorbereiten, Anlasisbezogen Methoden aufzeigen, Schulungen zu Methoden anbieten		

**Kostenstruktur – Ideencluster:**

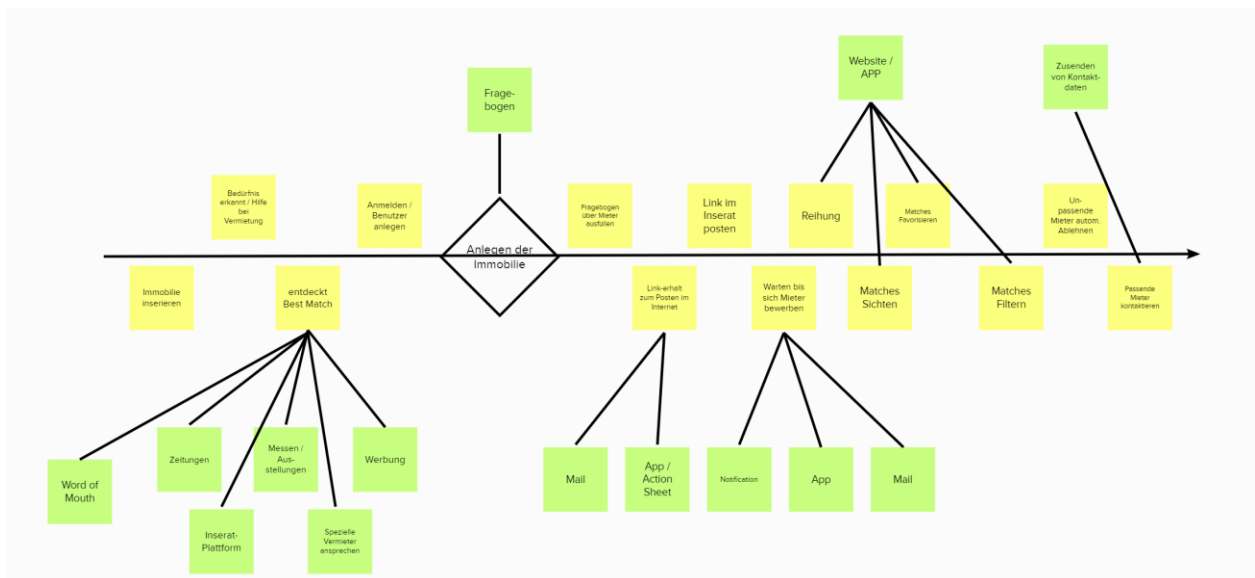


## Workshop-Ergebnisse Best Match

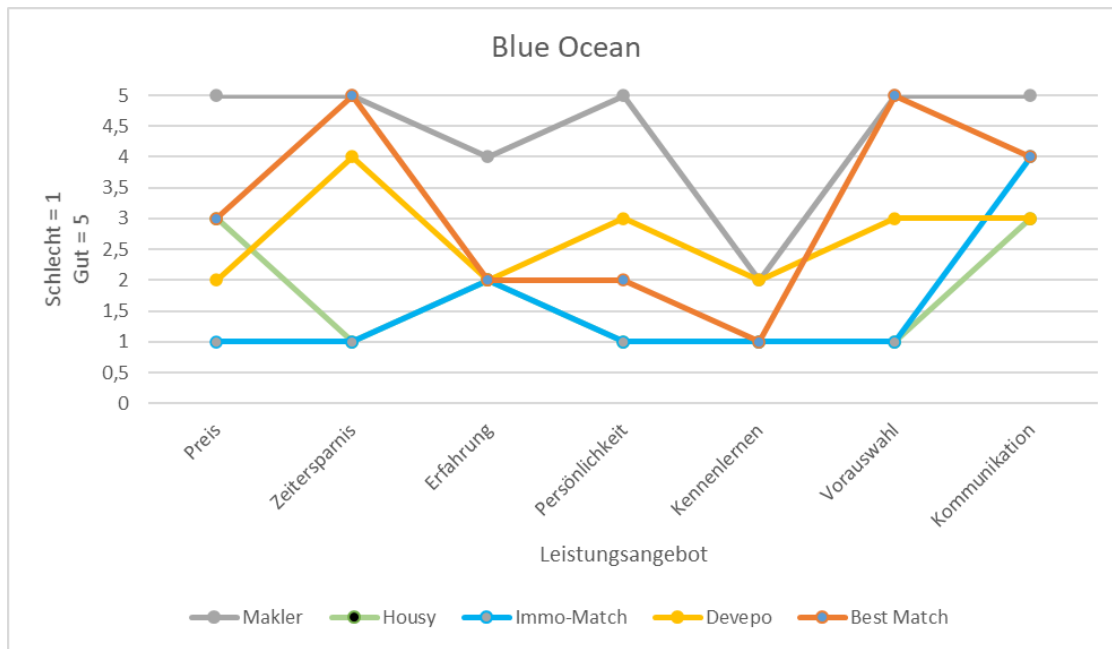
### Schlüsselpartnerschaften– Point of View:



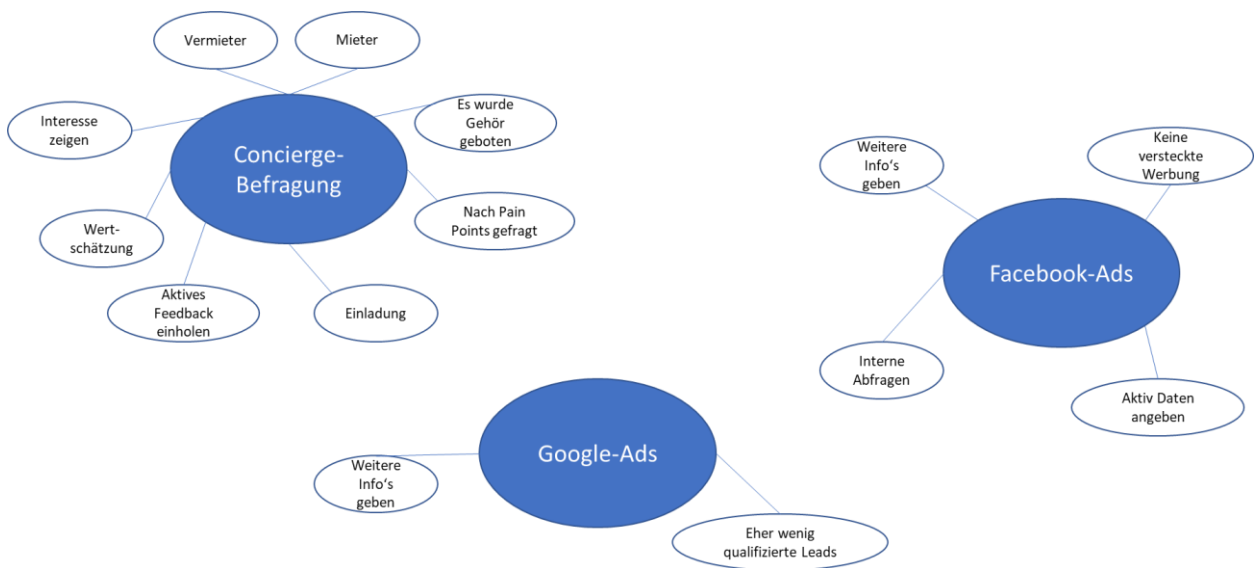
### Kommunikationskanäle – 10 Minuten Zeitsprung:



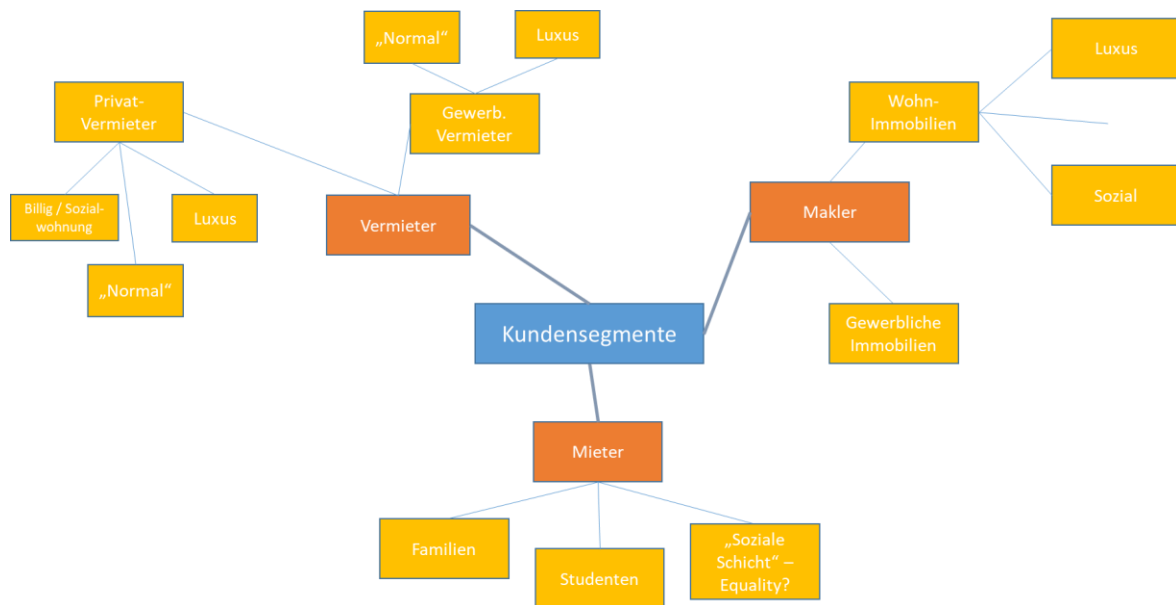
**Schlüsselressourcen – Blue Ocean:**



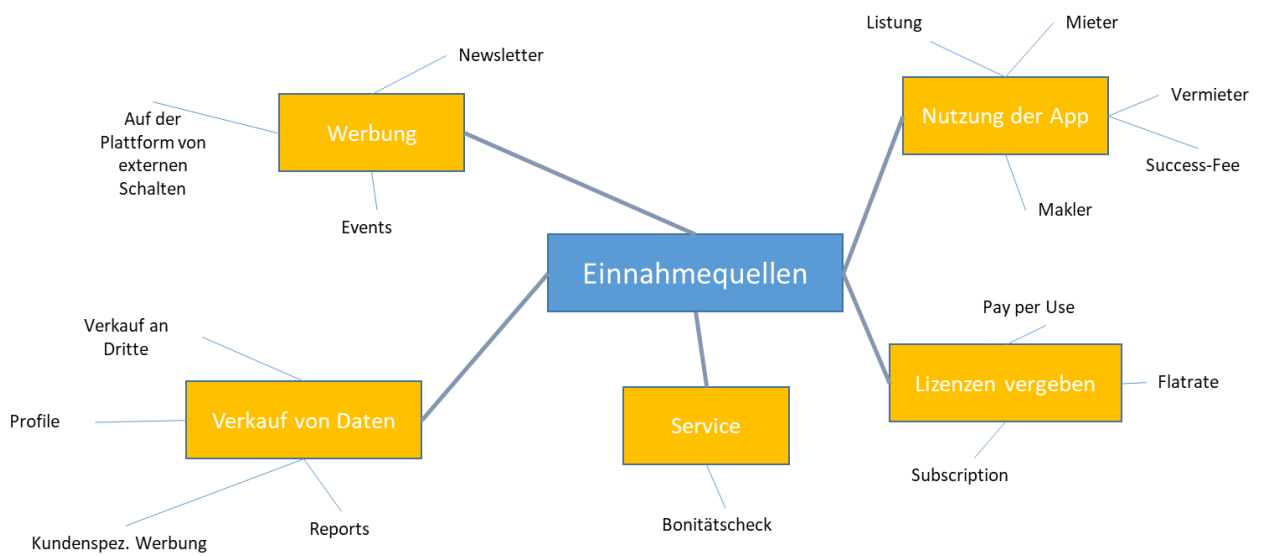
**Kundenbeziehungen – Appreciative Inquiry:**



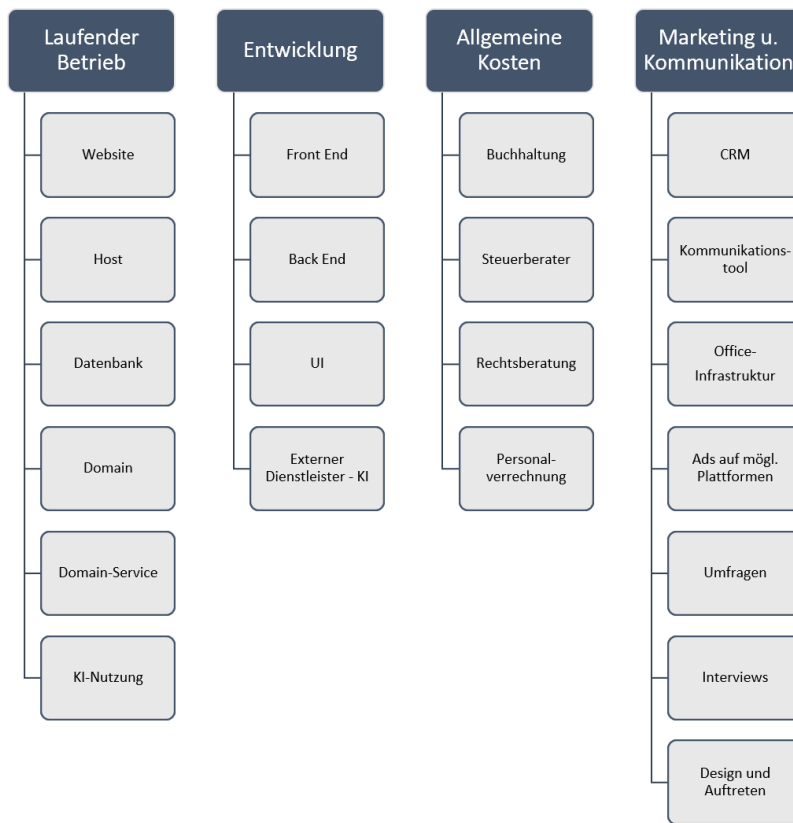
**Kundensegmente – Ideencluster:**



**Einnahmequellen – Ideencluster:**



**Kostenstruktur – Atomisieren:**



**Schlüsselaktivitäten – The great transpacific airline and storm door company:**

Produkt	Services	Märkte	Kundennutzen	Technologie
PWA	Dienst	DACH	Zeit	KI
Input	Sichtbarmachen	Vermieter	Geld	Daten(-bank)
Output		Mieter	Sicherheit	Webinterface
Profiling		Makler	Unterstützung	Kommunikation
Match		Kleiner privater Vermieter		Social Media
Bewertung		Gewerblich		Schnittstelle zu Plattformen B2B
Ranking		Großer privater Vermieter		
Kommunikation		Kundenansprache B2B und B2C		
Frontend				
KI / Algorithmus				



**Werteversprechen – Septine:**

