

Masterarbeit

**BUSINESS MODEL INNOVATIONS MIT
DESIGN THINKING
FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Nikolaus Kirchsteiger, BSc

1510318002

betreut und begutachtet von

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

und begutachtet von

Dipl.-Ing. Dr. techn. Andreas Drumel

Graz, September 2016


.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

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.



.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

Ich bedanke mich herzlich bei meinem Betreuer Herrn FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler für die Unterstützung bei der Verfassung meiner Arbeit, für die Beantwortung meiner Fragen und die konstruktive Kritik.

Besonderer Dank gebührt auch meiner Frau Daniela, auf deren Unterstützung ich während des Studiums immer zählen konnte.

KURZFASSUNG

Immer mehr Unternehmen befassen sich, unter anderem bedingt durch die einfache Imitierbarkeit von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Für kleine und mittlere Unternehmen ist dies, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, neben den täglichen, operativen Aufgaben nur schwer zu erfüllen. Dabei helfen gerade Geschäftsmodelle und vor allem Geschäftsmodellinnovationen, sich von Mitbewerbern abzuheben und den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Was jedoch gerade für kleine und mittlere Unternehmen fehlt, sind klare Ansätze, Richtlinien und Vorgehensmodelle, die die systematische Generierung von Geschäftsmodellinnovationen unterstützen.

Ziel dieser Arbeit ist es zu prüfen, ob die Frameworks und Methoden der Geschäftsmodellentwicklung, in Verbindung mit dem iterativen Vorgehen und den Methoden des Design Thinking, geeignet sind, um kunden- und zukunftsorientierte Geschäftsmodellinnovationen zu erarbeiten.

Dabei soll das schrittweise Vorgehen des Design Thinking herangezogen werden, um unter Zuhilfenahme des Business Model Development, ein auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft basierendes Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen zu entwickeln. Die Anwendung dieses Vorgehensmodells soll für kleine und mittlere Unternehmen, im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, eigenständig möglich sein. Unter Zuhilfenahme einer Literaturrecherche werden als Erstes die Aspekte und Erfolgsfaktoren des Design Thinking analysiert, und verschiedene Prozessansätze verglichen. Nach einer Auswahl eines für das weitere Vorgehen geeigneten Ansatzes, werden in einer nachfolgenden Betrachtung verschiedenste Frameworks der Geschäftsmodellentwicklung, deren Ansätze und Methoden analysiert, um eine Eignung zur Verwendung im Rahmen des Design Thinking zu prüfen. Im letzten Abschnitt des theoretischen Teils werden die bis zu diesem Punkt erlangten Erkenntnisse verwendet, um das Vorgehensmodell abzuleiten.

Im zweiten Teil wird das mit Hilfe der Literaturrecherche und -analyse theoretisch erarbeitete Vorgehensmodell in einem Pilotprojekt praktisch durchlaufen. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit einem, nach den Kriterien dieser Arbeit, gewählten Unternehmen, um aus den gewonnenen Ergebnissen notwendige Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erlangen. Als letzter Schritt erfolgt eine Evaluierung und Anpassung des Vorgehensmodells, basierend auf den im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit erlangten Einsichten.

Die Ergebnisse des praktischen Teils zeigen, dass das im theoretischen Teil erarbeitete Vorgehensmodell, eine für kleine und mittlere Unternehmen geeignete Methode der Geschäftsmodellentwicklung darstellt, und daher Impulsträger in Unternehmen sein kann. Im Rahmen dieser Arbeit konnte nicht untersucht werden, ob Design Thinking, in Kombination mit Frameworks und Methoden der Geschäftsmodellentwicklung per se, auf direktem Weg Innovationen, also für das Unternehmen neue, wirtschaftlich erfolgreich umsetzbare Ideen, hervorbringt, da eine Begleitung der generierten Ideen hin bis zur wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung nicht Teil dieser Arbeit ist.

ABSTRACT

More and more companies, due to the nowadays easy imitability of products, services and processes, concern themselves with the development of business models. But for small and medium-sized businesses this is a challenging task to fulfill. Those companies already struggle in their day-to-day business life, effectively using their scarce resources. But business models and especially business model innovations help companies to differentiate themselves from competitors and to secure their future economic success. What is missing however, especially for small and medium enterprises, are clear approaches, guidelines and procedural models to support the systematic generation of business model innovations.

The aim of this paper is to examine whether the frameworks and methods of business model development in connection with the iterative procedure and the methods of design thinking are adapted to develop customer- and future-oriented business model innovations.

Therefore, based on the current state of scientific knowledge, the step-by-step approach of design thinking together with the topic of business model development is used to design a procedure model for innovating business models or business ideas. For small and medium enterprises, the independently use of this process model should be possible within the limits of their available resources. Based on systematic literature research the aspects, success factors and different process approaches of design thinking are analyzed and compared. After the selection of a suitable process model, various frameworks for business model development are examined to evaluate their properties and to assess their eligibility for the usage within the procedure of design thinking. In the final section of the theoretical part, the up to this point gained knowledge is used to derive a process model.

In the second part of this paper the theoretically developed process model is tested in a practical pilot project in order to gain necessary knowledge from the results to answer the research question. This is done in collaboration with a company that is chosen according to the criteria of this master thesis. As a final step, the procedural model is evaluated and adapted based on the gained insights of the practical part of this study.

The results of the practical part show that the developed process model is, for small and medium enterprises, a suitable method for business model development and therefore may be considered a pulse carrier in business. Within the scope of this master thesis, it was not possible to examine whether design thinking, in combination with frameworks and methods of business model development leads per se and directly to innovations and therefore produces new, economically successful ideas for the companies.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	2
1.2	Ziel	2
1.3	Zielgruppe	2
1.4	Bezug zum Innovationsmanagement	3
1.5	Aufbau der Arbeit.....	4
2	Rahmenbedingung und Abgrenzung	5
2.1	Kleine und mittlere Unternehmen	5
2.2	Kriterien und Begründung der Auswahl.....	6
3	Geschäftsmodelltheorie.....	7
3.1	Begriffsdefinition	7
3.2	Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell.....	8
3.3	Begriffsverwendung im Rahmen dieser Arbeit	10
4	Geschäftsmodellinnovation	12
4.1	Innovation	12
4.2	Begriffsdefinition	12
5	Design Thinking.....	14
5.1	Begriffsdefinition	14
5.2	Grundannahme	15
5.3	Erfolgsfaktoren.....	17
5.3.1	Multidisziplinäre Teams	18
5.3.2	Variabler Raum	19
5.3.3	Prozessansätze	21
5.3.3.1	Prozess nach dem Institute of Design at Stanford, der d.school	22
5.3.3.2	Prozess nach dem Hasso-Plattner-Institut, der School of Design	23
5.3.3.3	Prozess nach der Universität St. Gallen.....	26
5.3.3.4	Prozess nach Liedtka und Ogilvie	31
5.3.3.5	Vergleich und Auswahl	33
5.4	Methoden	35
6	Geschäftsmodellentwicklung.....	37
6.1	Business Model Canvas	37
6.1.1	Aufbau.....	38
6.1.2	Methoden	41
6.1.3	Geschäftsmodellumgebung	42
6.1.4	Vorgehensmodell	44
6.1.5	Reflexion	45
6.2	Value Proposition Design	45
6.2.1	Value Proposition Canvas Aufbau	45
6.2.2	Vorgehensmodell.....	46

6.2.3	Reflexion	48
6.3	Running Lean.....	49
6.3.1	Lean Canvas.....	50
6.3.2	Vorgehensmodell.....	52
6.3.3	Reflexion.....	54
6.4	St. Galler Business Model Navigator.....	54
6.4.1	Vorgehensmodell.....	55
6.4.2	55 Muster der Geschäftsmodellinnovation	57
6.4.3	Reflexion.....	58
7	Entwicklung des Vorgehensmodells	59
7.1	Ableitung von Anforderungen an das Vorgehensmodell	59
7.2	Aufbau.....	59
7.2.1	Planung und Vorbereitung	61
7.2.2	Geschäftsmodell oder Geschäftsidee.....	61
7.2.3	Verstehen.....	62
7.2.4	Beobachten.....	63
7.2.5	Sichtweise / Standpunkt definieren	64
7.2.6	Ideen finden	65
7.2.7	Prototypen entwickeln.....	66
7.2.8	Testen	66
7.2.9	Zielerreichung	67
8	Pilotprojekt.....	68
8.1	Unternehmensauswahl für das Pilotprojekt.....	68
8.1.1	Unternehmensbeschreibung.....	68
8.1.2	Unternehmensstruktur	69
8.1.3	Analyse und Adaptierung des Vorgehensmodells für Pilotunternehmen	70
8.2	Durchführung des Pilotprojektes.....	70
8.2.1	Planung.....	70
8.2.2	Geschäftsmodell oder Geschäftsidee.....	74
8.2.3	Vorbereitung	74
8.2.4	Eröffnung	75
8.2.5	Verstehen.....	76
8.2.6	Beobachten.....	86
8.2.7	Sichtweise / Standpunkt definieren	90
8.2.8	Ideen finden	96
8.2.9	Bewertung und Auswahl.....	98
8.2.10	Prototypen entwickeln.....	102
8.2.11	Testen	104
8.2.12	Zielerreichung	108
9	Evaluiertes Vorgehensmodell	111
10	Fazit.....	113
10.1	Resümee.....	113

10.2 Forschungsausblick	115
Literaturverzeichnis	117
Abbildungsverzeichnis.....	123
Tabellenverzeichnis.....	125
Abkürzungsverzeichnis.....	126

1 EINLEITUNG

Geschäftsmodellinnovationen (Business Model Innovations) sind Wachstumsstrategien und damit ein entscheidender Faktor für den langfristigen und wirtschaftlichen Erfolg.¹ Diese Erkenntnis führt dazu, dass Unternehmen sich in den letzten Jahren neben der permanenten, aber kostenintensiven Produkt-, Service- und Prozessinnovationsentwicklung, zunehmend mit der Aufgabe der Geschäftsmodellentwicklung (Business Development) und in weiterer Folge mit dem Themenfeld der Geschäftsmodellinnovation beschäftigen.²

Was jedoch fehlt, sind klare Ansätze, Richtlinien und Vorgehensmodelle zur Generierung von radikalen oder zur Weiterentwicklung inkrementeller Geschäftsmodellinnovationen. So hat in letzter Zeit, bedingt durch die schnelle und einfache Imitierbarkeit von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, die Entwicklung von Geschäftsmodellen (Business Model) zur Differenzierung von Mitbewerbern zunehmend an Bedeutung gewonnen. Es existieren zwar verschiedenste Vorgehensweisen der Geschäftsmodellentwicklung, jedoch werden diese meist unabhängig von gängigen Methoden zur Innovierung und damit zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen betrachtet. Dabei schaffen gerade Geschäftsmodellinnovationen neue Mechanismen, um Kundenbedürfnisse zu erfüllen und um höhere Umsätze zu generieren, wodurch es Unternehmen gelingt, langfristig erfolgreicher zu wirtschaften.³

Design Thinking ist ein Vorgehen für die praktische, kreative Lösung von Problemen sowie zur Entwicklung neuer Ideen, welche aus Anwendersicht überzeugend sind, indem sie deren Bedürfnisse und Motivationen berücksichtigen. Der Ansatz wurde ursprünglich als Innovationsmethode für Produkte und Dienstleistungen entwickelt, wird aber heute in immer mehr Bereichen eingesetzt. Zahlreiche internationale Unternehmen und Organisationen jeglicher Größe nutzen Design Thinking als Projekt-, Innovations-, Portfolio- und/oder Entwicklungsmethode.

Einige Teilbereiche von Design Thinking finden sich heute bereits in modernen Business Development Methoden. Jedoch gibt es kein konkretes Vorgehensmodell, welches die beiden Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung und des Design Thinking zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen, bei denen die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden, verbindet.

Es ergibt sich daher die folgende zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: Wie kann Design Thinking zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen herangezogen werden, um unter Zuhilfenahme des Business Model Development ein Vorgehensmodell zu entwickeln?

¹ Vgl. Stähler (2002), S. 52.

² Vgl. Granig/ Hartlieb (2016), S. 145.

³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 140.

1.1 Ausgangssituation

Die immer weiter zunehmende Dynamisierung des Wettbewerbs, im Sinne des Hyperwettbewerbs, stellt Unternehmen heutzutage vor neue Herausforderungen. Studien zeigen, dass unter diesen Voraussetzungen zukünftig Geschäftsmodelle und vor allem Geschäftsmodellinnovationen immer wichtiger für den Erfolg von Unternehmen sein werden.⁴

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stellen eine tragende Säule der Wirtschaft dar. Dabei ist insbesondere das innovative Unternehmertum zur Sicherung der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit enorm wichtig.⁵

Daher ist es für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg entscheidend, dass diese Unternehmen konsequent an der laufenden Modernisierung des Produktangebots, der Steigerung der Produktivität und vor allem an ihren Geschäftsmodellen arbeiten. Jedoch haben gerade kleine und mittlere Unternehmen sehr hohe Belastungsfaktoren und Drucksituationen im Arbeitsalltag und eine verhältnismäßig hohe durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit, was neben dem Tagesgeschäft wenig Raum für Weiterentwicklung bietet.⁶ Systematik hilft diesen kleinen und mittleren Unternehmen dabei Geschäftsmodelle mit angemessenen Ressourcen effizient zu entwickeln und bietet somit, durch die Erschließung neuer Kundensegmente und der Befriedigung neu identifizierter Kundenbedürfnisse, Chancen zur Generierung und Entwicklung neuer Einnahmequellen.

1.2 Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es zu prüfen, ob die Frameworks und Methoden der Geschäftsmodellentwicklung, in Verbindung mit dem iterativen Vorgehen und den Methoden des Design Thinking, geeignet sind, um kunden- und zukunftsorientierte Geschäftsmodellinnovationen zu erarbeiten. Dabei soll aus den beiden Ansätzen ein allgemeingültiges Vorgehensmodell erarbeitet werden, welches es kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht, im Rahmen ihrer vorhandenen Ressourcen, selbstständig Geschäftsmodellinnovationen zu erarbeiten.

1.3 Zielgruppe

Die Arbeit richtet sich vorwiegend an Business Development Manager von kleinen bis mittleren Unternehmen sowie Personen, die sich mit den Themen Business Development und Design Thinking beschäftigen. Diesem Personenkreis soll eine systematische Grundlage für eine Erarbeitung eines innovativen Geschäftsmodells, mit den Methoden des Design Thinking und der Geschäftsmodellentwicklung, dargelegt werden.

⁴ Vgl. Eckert (2016), S. 12.

⁵ Vgl. Julius Raab Stiftung (Hrsg.)/Österreichischer Wirtschaftsbund (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [15.05.2016]

⁶ Vgl. Julius Raab Stiftung (Hrsg.)/Österreichischer Wirtschaftsbund (Hrsg.) (2014), Onlinequelle [15.05.2016]

1.4 Bezug zum Innovationsmanagement

Bekannte Unternehmen, wie AEG, Grundig, Nixdorf Computers, Triumph, Brockhaus, Agfa oder Kodak, die für ihre innovativen Produkte bekannt waren, verschwinden auf einmal nach jahrzehntelangem Erfolg, da sie es versäumt haben, ihr Geschäftsmodell an die sich ändernden Anforderungen der Kunden und des Marktes anzupassen.⁷

Genügte es in der Vergangenheit exzellente Produkte in den Markt einzuführen, um das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu garantieren, so ist es in vielen Branchen nicht einmal mehr ausreichend, seinen Fokus auf Produkt-, Service- und Prozessinnovationen zu konzentrieren. Gründe hierfür sind die Globalisierung, die schnell aufschließende Konkurrenz und das einfache Imitieren des Angebots. Studien belegen, dass Geschäftsmodellinnovationen mit höherem Erfolgspotenzial für das innovierende Unternehmen verbunden sind, als reine Produkt-, Service- und Prozessinnovationen.⁸

Zukünftig wird der Wettbewerb nicht mehr nur zwischen Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen stattfinden, sondern vorwiegend zwischen Geschäftsmodellen. Daher werden die Aufgaben von Innovationsmanagern und Business Development Managern immer mehr in den Vordergrund rücken, und zunehmend verschmelzen.

⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 3.

⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 4.

1.5 Aufbau der Arbeit

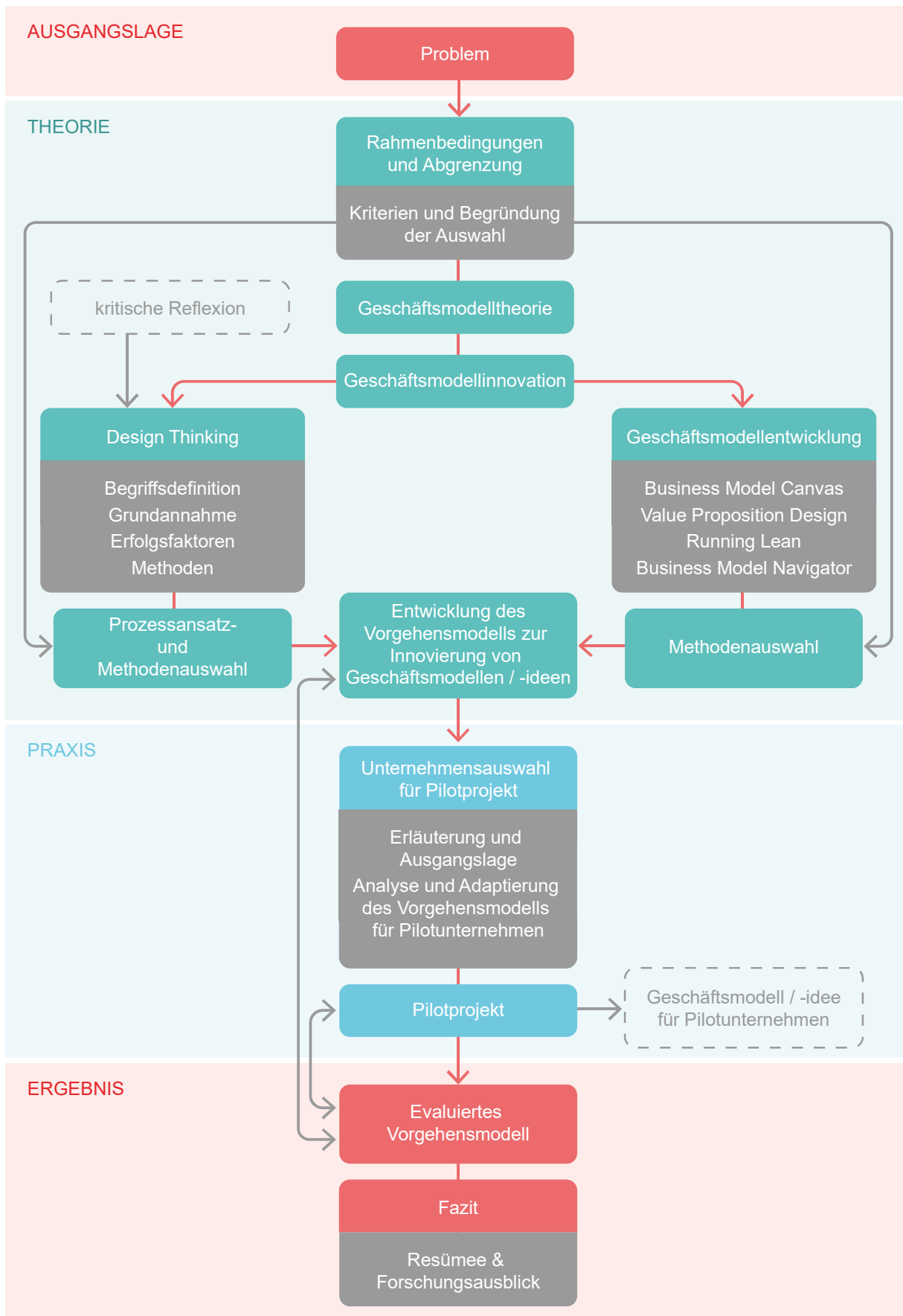


Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung.

2 RAHMENBEDINGUNG UND ABGRENZUNG

Das in der vorliegenden Arbeit zu erarbeitende Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen soll für die Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet sein. Der Begriff verdeutlicht, dass der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit die Organisationsform des Unternehmens ist, welche Erich Gutenberg als erwerbswirtschaftlich orientierte Wirtschaftseinheiten definierte.⁹

Um dies zu gewährleisten, werden in dem folgenden Kapitel die Rahmenbedingungen, also Kriterien, definiert, welche zur Identifikation von kleinen und mittleren Unternehmen herangezogen werden können. Des Weiteren wird erläutert, warum Innovationen gerade für diese Unternehmen entscheidend sind, und warum gerade KMU einen essentiellen Einfluss auf das Wirtschaftswachstum haben.

2.1 Kleine und mittlere Unternehmen

Europaweit existiert keine einheitliche, verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen. Als Anhaltspunkt für eine Kategorisierung nach Mitarbeiter, Umsatz, Bilanzsumme und Eigenständigkeit dient daher die Empfehlung der Europäische Kommission (EU- Kommission), die Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen folgendermaßen definiert (siehe Tabelle 1).¹⁰

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanzsumme	Eigenständigkeit
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio EUR	≤ 2 Mio EUR	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Kleinunternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio EUR	≤ 10 Mio EUR	
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio EUR	≤ 43 Mio EUR	
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio EUR	> 43 Mio EUR	

Tab. 1: Kriterien für kleine und mittlere Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2015b), Onlinequelle [26.03.2016]

⁹ Vgl. Gutenberg, Erich (1951), S. 394ff.

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 36ff., Onlinequelle [26.03.2016]

2.2 Kriterien und Begründung der Auswahl

Laut der Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) zählen 99,8 Prozent der Unternehmen in Österreich zu den kleinen und mittleren Unternehmen.¹¹ Damit erzielen diese die maßgeblichen Umsatz- und Bruttowertschöpfungsanteile der österreichischen Wirtschaft und bieten über zwei Drittel aller Beschäftigten einen Arbeitsplatz.¹²

Deutsche Studien, welche die Innovationshemmnisse in Unternehmen und hier vorwiegend die KMU untersucht haben, zeigen, dass es primär Probleme im Bereich der Finanzierung von Innovationsaktivitäten, des nicht Vorhandenseins von geeignetem Fachpersonal und der mangelnden Ausgestaltung des Innovationsmanagements gibt.¹³

Es zeigt sich auch in Österreich, dass je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Ressourcen werden von diesem für Innovation bereitgestellt.¹⁴ Ausgehend von diesen Informationen, muss ein Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen für Kleinunternehmen bis mittleren Unternehmen, für die diesen Unternehmen zur Verfügung stehenden zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen, geeignet sein.

Die Einschränkung auf Klein- und Mittelbetriebe basiert auf diversen Gründen. Einer dieser Gründe ist die Problematik der Finanzierung von Innovationsaktivitäten. Durch strukturierte Vorgehensmodelle wird eine Abschätzung über finanzielle, zeitliche und menschliche Ressourcen für Unternehmen besser plan- und kalkulierbar. Auch die Tatsache, dass junge bzw. kleine Unternehmen meist über eine geringe Anzahl an Produkten oder Dienstleistungen verfügen, die sie vorwiegend in einem regional begrenzten Marktumfeld anbieten, ist ein Faktor für die Auswahl. Diese Unternehmen konzentrieren sich oft nur auf ein primäres Geschäftsmodell, welches im Rahmen dieser Arbeit analysiert und weiterentwickelt werden kann, ohne dass weitere existierende Modelle die Betrachtung erschweren.¹⁵

¹¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2015a), Onlinequelle [26.03.2016]

¹² Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2014), Onlinequelle [26.03.2016]

¹³ Vgl. Astor u.a. (2013), Onlinequelle [28.03.2016]

¹⁴ Vgl. UniCredit Bank Austria AG (2012), Onlinequelle [28.03.2016]

¹⁵ Vgl. Cooper (1993), S. 245.

3 GESCHÄFTSMODELLTHEORIE

Jedes Unternehmen hat ein Geschäftsmodell, ob sie es artikulieren oder nicht.¹⁶ Geschäftsmodelle sind in der Management-Lehre und in der Umgangssprache bereits lange verankert, erfuhren aber erst mit dem Aufkommen der New Economy in den späten 1990er Jahren und der Entstehung der sogenannten Dotcom-Unternehmen große Aufmerksamkeit und Beachtung.¹⁷

In diesem Kapitel soll in weiterer Folge der Ursprung bzw. die Herkunft des Begriffs, dessen Beziehung zur Unternehmensstrategie und eine für die Ziele dieser Arbeit geeignete Definition erarbeitet werden.

3.1 Begriffsdefinition

Geschäftsmodelle sind schon lange bekannt. Umso erstaunlicher ist es, dass bis heute der Ursprung des Geschäftsmodells als Konzept der Praxis oder Wissenschaft nicht eindeutig geklärt ist, und auch keine eindeutige Definition des Begriffes bzw. kein einheitlicher Beschreibungsraster mit Dimensionen existiert. Diese Problematik beschreiben Christoph Zott, Raphael Amit und Lorenzo Massa. Laut ihrer Ansicht wird in der Wissenschaft das Konzept des Geschäftsmodells unter verschiedensten Kontexten für die Beantwortung diverser Fragestellungen verwendet, was die gesamte Geschäftsmodellforschung verlangsamt.¹⁸

Erhebungen aus der dafür relevanten Literatur zeigten, dass über 40 Komponenten, wie Zielkunde, Angebotstyp oder Preisstrategie, in die verschiedensten Definitionen von Geschäftsmodellen eingeflossen sind, wobei sich die Unterschiede hauptsächlich aus den Industrietypen und dem Kontext der Anwendung ergeben haben.¹⁹

Ein in der Literatur vergleichsweise häufig verwendeter Begriff zur Definition von Geschäftsmodellen ist Nutzen (value). Dies lässt darauf schließen, dass der Nutzen, den ein Unternehmen den Kunden stiftet (value proposition), ein Kernelement eines Geschäftsmodells darstellt. Coombes und Nicholson weisen darauf hin, dass Nutzen nicht als etwas betrachtet wird, das produziert, sondern als etwas, das ausgetauscht und konsumiert wird.²⁰

Festgestellt werden kann daher, dass Geschäftsmodelle als „Modelle“ immer eine vereinfachte Abbildung der Realität sind. Dabei beschreiben diese, welche ineinandergreifenden Elemente notwendig sind, um ein Marktangebot bzw. einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, und um einen Nutzen für den Konsumenten und für das Unternehmen zu stiften.²¹

¹⁶ Vgl. Chesbrough (2007), S. 12.

¹⁷ Vgl. Bieger, Thomas (Hrsg.), zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (Hrsg.), Krys, Christian (Hrsg.) (2011), S. 1f.

¹⁸ Vgl. Zott/Amit/Massa (2011), S. 1020.

¹⁹ Vgl. Sinfield u.a. (2011), S. 86.

²⁰ Vgl. Coombes/Nicholson (2013), S. 2.

²¹ Vgl. Bieger, Thomas (Hrsg.), zu Knyphausen-Aufseß, Dodo (Hrsg.), Krys, Christian (Hrsg.) (2011), S. 14ff.

Bereits in den frühen Fünfzigerjahren beschäftigte sich der US-amerikanische Ökonom österreichischer Herkunft Peter Drucker mit den Kernfragen „Wer ist unser Kunde?“, „Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden?“, oder „Wie verdient das Unternehmen Geld?“. Diese Fragen sind auch heute noch in gängigen Geschäftsmodell-Konzepten vertreten.²²

Eine häufig referenzierte Definition ist auch die von Paul Timmers aus dem Jahr 1998, welche nach der Publizierung vielfach als Grundlage zur weiteren Beschreibung von Geschäftsmodellen herangezogen wurde. Er definiert, dass zu einem Geschäftsmodell Produkt-, Dienstleistungs- und Informationsflüsse gehören, die jeweils von einem Akteur abgegeben und von einem anderen empfangen werden, wobei es zu einem Vorteil für beide kommen muss. Auch der wirtschaftliche Erfolg und die Einnahmen sind Teil seiner Definition.²³

„Definition of a business model: An architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues.“²⁴

3.2 Beziehung zwischen Strategie und Geschäftsmodell

Neben der nicht einheitlichen Verwendung des Geschäftsmodellbegriffes wird dieser auch häufig mit verwandten Begriffen aus der Managementlehre vermengt.²⁵ Joan Magretta beschreibt dieses Dilemma in ihrem Artikel „Why Business Models Matter“ besonders drastisch: „Today, “business model” and “strategy” are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything - and end up meaning nothing.“²⁶

Einer der Begriffe, welcher am häufigsten synonym verwendet wird, ist der der Strategie. Dieser wird im Nachfolgenden, zum besseren Verständnis, von dem des Geschäftsmodells abgegrenzt. In der Literatur finden sich Autoren, welche die Strategie ganz oder teilweise als Bestandteil des Geschäftsmodells, bzw. im Geschäftsmodell eine Weiterentwicklung des Strategiekonzepts sehen.²⁷ Andere sehen wiederum das Geschäftsmodell als Werkzeug zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Es hilft zwar dabei, die strategischen Entscheidungen eines Unternehmens zu prüfen und zu validieren, jedoch ist ein Geschäftsmodell nicht das Gleiche wie eine Strategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell das Bindeglied zwischen Strategie und Taktik.²⁸

²² Vgl. Drucker (1955), S. 51ff.

²³ Vgl. Scheer, Christian; Deelmann, Thomas; Loos, Peter (2003), S. 9.

²⁴ Timmers, Paul (1998), S. 4.

²⁵ Vgl. Schweizer (2005), S. 42.

²⁶ Vgl. Magretta (2002), Onlinequelle [14.04.2016]

²⁷ Vgl. QUELLE AUFTREIBEN: <http://www.springer.com/de/book/9783540427445>

²⁸ Vgl. Coombes/Nicholson (2013), S. 2.

Diese divergierenden Aussagen zeigen, dass für den Begriff der Strategie Ähnliches gilt, wie für den Begriff des Geschäftsmodells. Denn auch für den Begriff der Strategie findet sich in der Literatur keine allgemeingültige Definition.²⁹

Für eine isolierte Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ist die Betrachtung relevant, welche Strategie und Geschäftsmodell als unterschiedliche Konzepte definiert. Dabei wird Strategie als die Positionierung im Markt gegenüber dem Wettbewerb und als unternehmensweite Zielsetzung gesehen. Dies beschreibt Porter in seinem Buch „Competitive Strategy“ folgendermaßen: „Essentially, developing a competitive strategy is developing a broad formula for how a business is going to compete, what its goals should be, and what policies will be needed to carry out those goals.“³⁰

Die notwendige Abgrenzung des Geschäftsmodells von der Strategie beschreibt der österreichische Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik folgendermaßen: Geschäftsmodell und Strategie sind nicht dasselbe. Ganz im Gegenteil liegt in der Verschiedenartigkeit das Geheimnis wirtschaftlichen Erfolges. Jedes Unternehmen erzielt auf eine andere Weise seinen Geschäftserfolg, also mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Das Management der Erfolgreichen ist jedoch fast überall gleich.³¹

Damit kann das Geschäftsmodell zur Umsetzung der Unternehmensstrategie und als Grundlage für die Implementierung strategiekonformer Geschäftsprozesse verstanden werden. So entsteht ein hierarchisches Verhältnis, in dem das Geschäftsmodell das Bindeglied zwischen Strategie und Geschäftsprozessen eines Unternehmens darstellt (siehe Abbildung 2).³²

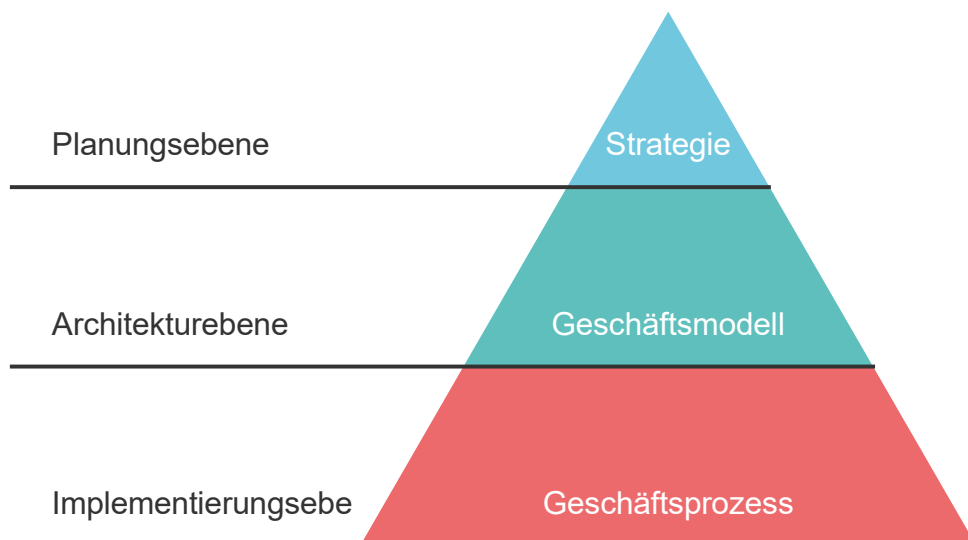


Abb. 2: Business Logic Triangle, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2002): S. 2.

²⁹ Vgl. Hambrick (2003), S. 116.

³⁰ Porter (1980), S. 24

³¹ Vgl. Malik (2007), S. 60.

³² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2002): S. 2.

3.3 Begriffsverwendung im Rahmen dieser Arbeit

Für das, in der vorliegenden Arbeit zu erarbeitende, Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen bzw. Geschäftsideen, ist es wichtig, sich auf eine Geschäftsmodelldefinition zu einigen. Die Möglichkeit einer interaktiven Skizzierung eines Geschäftsmodells in Workshops als Grundlage für ein einfaches Verständnis und eine weiterführende Diskussion, ist ein wichtiger Faktor. Daher wird im Folgenden auf das magische Dreieck des St. Galler Business Model Navigators, welches die Elemente der Definition von Paul Timmers (siehe Kapitel 3.1) enthält, zurückgegriffen.³³

Das Modell für die Beschreibung von Geschäftsmodellen besteht aus vier Dimensionen, und wird mit dem sogenannten „magischen Dreieck“ dargestellt (siehe Abbildung 3):³⁴

1. Der Kunde - wer sind unsere Zielkunden?

Um mit einem Geschäftsmodell erfolgreich zu sein, muss ein Unternehmen erkennen, welche die relevanten und welche die nicht relevanten Kundensegmente sind. Der Kunde steht immer und ohne Ausnahme im Mittelpunkt jedes Geschäftsmodells.

2. Das Nutzenversprechen - was bieten wir den Kunden an?

Die zweite Ebene kennzeichnet, was den Zielkunden angeboten wird, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Das Nutzenversprechen beschreibt alle Leistungen eines Unternehmens (Produkte und Dienstleistungen) - also den Kundennutzen.

3. Die Wertschöpfungskette - wie stellen wir die Leistung her?

Um das Nutzenversprechen zu erfüllen, muss ein Unternehmen verschiedene Prozesse und Handlungen durchführen. Diese Prozesse und Handlungen, zusammen mit den notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten und deren Koordination entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens, bilden die dritte Ebene im Design eines Geschäftsmodells.

4. Die Ertragsmechanik - wie wird Wert erzielt?

Die vierte Ebene zeigt, warum ein Geschäftsmodell wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht. Es beinhaltet Elemente wie die Kostenstruktur und die Umsatzmechanismen. Diese Ebene beantwortet die zentrale Frage jeder Firma: Wie wird mit dem Geschäft Wert erzielt?

³³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 5f.

³⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

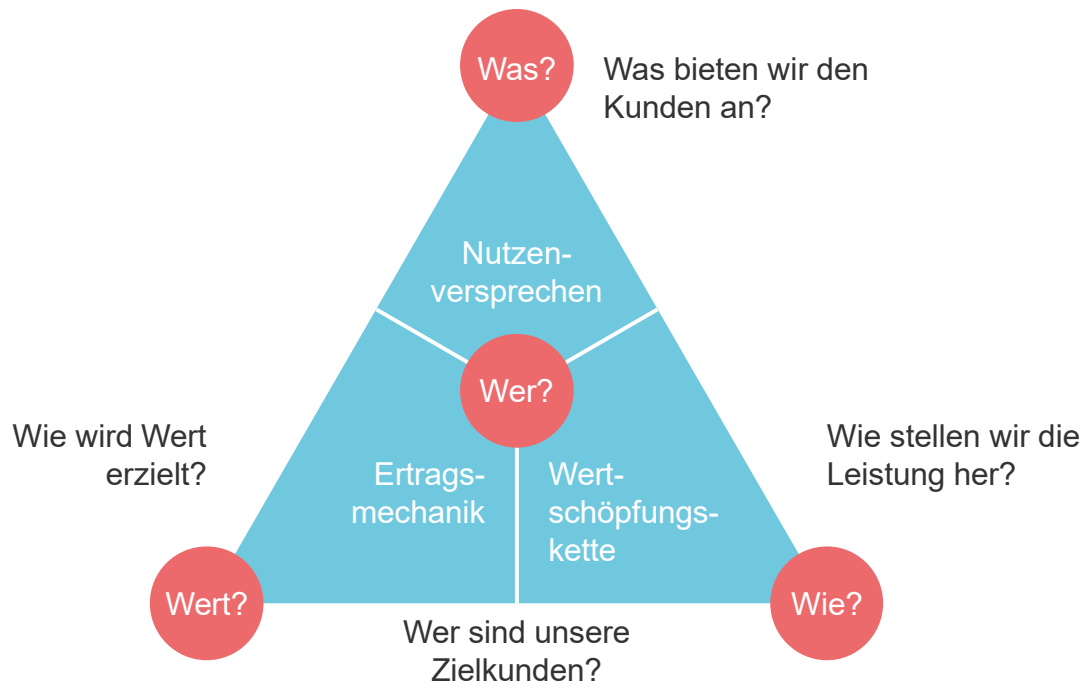


Abb. 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

4 GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen alleine sind heutzutage nicht mehr ausreichend, um Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Die Kosten für Entwicklung, Produktion und die Verteilung in den Zielmärkten sind exorbitant gestiegen, und die immer kürzeren Lebenszyklen erschweren die Situation zusätzlich. Selbst neue Technologien sichern Unternehmen nicht mehr zufriedenstellende Gewinne, bevor diese zur Basistechnologie für alle werden.³⁵

Viele Geschäftsmodelle sind historisch gewachsen und beschreiben, wie ein Unternehmen heute Gewinne auf der Basis, wie es gestern gemacht wurde, erwirtschaftet. Geschäftsmodelle haben aber viel Potenzial das Ziel von Innovation zu sein. Sie eignen sich wunderbar zum Analysieren des Vorhandenen und/oder zum Entwerfen von völlig neuartigen Gefügen und bisher ungenutzten oder unbekanntem Verkettungen.³⁶

4.1 Innovation

Der Begriff „Innovation“ leitet sich aus dem lateinischen „innovatio“ ab, was übersetzt „Erneuerung“ bedeutet. Damit beinhaltet die Innovation jede Art von Änderungsprozess, wobei es irrelevant ist, ob diese Veränderungen an sich neu sind, oder lediglich aus der Sicht der betrachteten Unternehmung neu sind. Damit ist auch die erfolgreiche Einführung einer bereits bekannten Änderung, in einem neuen Kontext, als Innovation zu sehen.³⁷

Entscheidend für eine Innovation und die notwendige Abgrenzung von der Invention, also der erstmaligen Umsetzung einer neuen Idee, ist die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung dieser neuen Idee (Exploitation). Ziel der Innovation ist somit der wirtschaftliche Erfolg.³⁸

4.2 Begriffsdefinition

Geschäftsmodellinnovationen sind grundlegende Umgestaltungen eines bestehenden, oder die Erstellung eines neuartigen Geschäftsmodells, das Kundenbedürfnisse auf eine bessere Art und Weise befriedigt und dem Unternehmen damit Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten verschafft.³⁹

³⁵ Vgl. Chesbrough (2007), S. 12.

³⁶ Vgl. Weis (2014), S. 66.

³⁷ Vgl. Michael (1973), S. 187.

³⁸ Vgl. Vahs/Brehm (), S. 21.

³⁹ Vgl. Franken/Franken (2011), S. 199.

Dabei müssen diese Geschäftsmodelle keine Ideen sein, die noch „niemand zuvor hatte“, auf neuen Technologien basieren, radikal (fundamental) oder sogenannte „Weltneuheiten“ sein. Sondern sie können, wie andere Innovationen auch, von inkrementellem (geringfügigem) Innovationsgrad sein.⁴⁰

Damit setzen Geschäftsmodellinnovationen, im Gegensatz zu Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen, direkt am Geschäftsmodell an. Wobei drei Arten von Geschäftsmodellinnovationen unterschieden werden:⁴¹

- **Unternehmensmodellinnovationen**

Veränderungen in der Wertschöpfungstiefe, durch Spezialisierung und Umstrukturierung eines Unternehmens, um neu festzulegen, welche Aufgaben selbst im eigenen Unternehmen und welche in Zusammenarbeit mit externen Partnern erledigt werden.

- **Umsatzmodellinnovationen**

Veränderungen in der Art und Weise der Umsatzgenerierung durch neue Wertbeiträge oder neue Preismodelle.

- **Branchenmodellinnovationen**

Neudefinition einer bestehenden Branche, Einstieg in eine junge bzw. unbekannte Branche oder die Schaffung einer völlig neuen Branche.

Diese Dimensionen finden sich auch in der oft verwendeten Definition von Labbé und Mazet aus dem Jahr 2005: „Eine Geschäftsmodellinnovation verändert eine oder mehrere Dimensionen eines Geschäftsmodells (Produkt-Markt-Kombination, Wertschöpfungsarchitektur und/oder Ertragsmodell), sodass eine neuartige Konfiguration der Elemente eines Geschäftsmodells entsteht und umgesetzt wird.“⁴²

Das für diese Arbeit als Definition festgelegte „magische Dreieck“ des St. Galler Business Model Navigators (siehe Kapitel 3.3), bietet eine gute Basis zur Innovierung von Geschäftsmodellen. Werden bei diesem Modell mindestens zwei der vier Geschäftsmodellkomponenten (Wer-Was-Wie-Wert?) signifikant verändert, handelt es sich per Definition um eine Geschäftsmodellinnovation.⁴³

⁴⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 14.

⁴¹ Vgl. IBM Deutschland GmbH (2008), S. 49.

⁴² Labbé/Mazet (2005), S. 897f.

⁴³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 7

5 DESIGN THINKING

Hinter jeder Erfindung steckt eine zur Verwirklichung gelangte Idee und mit großer Wahrscheinlichkeit eine Vielzahl von gescheiterten Ideen. Wie erfolgreich diese Idee dann im Markt sein wird, hängt davon ab, wie diese von den Endnutzern, den Kunden, akzeptiert wird.⁴⁴

Hier kommt Design Thinking ins Spiel, welches eine Innovationsmethode ist, die auf Basis eines iterativen Prozesses nutzer- und kundenorientierte Ergebnisse zur Lösung von komplexen Problemen liefert. Design Thinking bietet damit die Möglichkeit, spielerisch und neugierig auf Probleme zuzugehen, und diese zu lösen. Dabei ist ein wichtiger Bestandteil, scheinbar Unlogisches und Unerreichbares in Erwägung zu ziehen, zu diskutieren, und damit völlig neue Erkenntnisse zu erlangen.⁴⁵

5.1 Begriffsdefinition

Um Design Thinking verstehen zu können, muss zuerst der Begriff „Design“ definiert werden. Im deutschen Sprachraum werden mit diesem Begriff meist die kreativen, schöpferischen und insbesondere die formgebenden, sowie gestalterischen Tätigkeiten verbunden. Damit lassen sich Begriffe wie Corporate Design, Grafikdesign, Produktdesign oder Industriedesign erklären, nicht jedoch Business Design oder Design Thinking.⁴⁶ Die Betrachtung des Begriffs „Design“, in seiner ursprünglichen, angelsächsischen Bedeutung, zeigt dessen Verbindung der Bereiche der lösungsorientierten, konzeptionellen und technischen Gestaltung von Objekten und Systemen.⁴⁷ Für den Begriff Design Thinking existiert keine einheitliche Definition, und auch in Bezug auf die Ansichten und Schwerpunkte gibt es unterschiedliche Ansätze, wobei prinzipielle Unterschiede kaum feststellbar sind. Tim Brown, der Chief Executive Officer (CEO) von IDEO definiert Design Thinking folgendermaßen: „a methodology that imbues the full spectrum of innovation activities with a human-centered design ethos“.⁴⁸ Damit kann gesagt werden, dass Design Thinking ein Konzept zur systematischen Annäherung an komplexe Problemstellungen und zur kreativen Problemlösung ist. Der Grundgedanke ist der, dass insbesondere interdisziplinäre Teams echte, herausragende Innovationen, welche auf die Bedürfnisse des Menschen ausgerichtet sind, erschaffen können. Der Design Thinking Prozess zielt darauf ab, möglichst viele und unterschiedliche Erkenntnisse, Standpunkte und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzuführen.⁴⁹

Die Methode Design Thinking wurde bereits in den 70er und 80er Jahren in Palo Alto an der Stanford Universität entwickelt. Es wurde erkannt, dass die rein auf Technologien ausgerichtete Ausbildung von

⁴⁴ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 19.

⁴⁵ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 16.

⁴⁷ Vgl. Grots/Creuznacher (2012), S. 14.

⁴⁸ Brown (2008), S. 86.

⁴⁹ Vgl. IDEO (Hrsg.) (2012), S. 11.

Ingenieuren nicht ausreicht, um die zukünftigen Herausforderungen und Bedürfnisse zu erfüllen. Es war nicht mehr ausreichend das „Was“ und „Wie“ zu kennen, sondern auch das „Wofür“ und „Warum“ wurden essentiell, um zu erkennen, wofür eine Innovation benötigt wird, und wie diese erfolgreich am Markt zu platzen ist. Und genau dieses Erkennen des Zwecks, zeichnet den heutigen Erfolg der Methode Design Thinking aus.⁵⁰ In weiterer Folge wurde die Methode durch die Design- und Innovationsagentur IDEO, einem bekannten „Design Thinking“ Beratungsunternehmen, dem Hasso Plattner Institute of Design, der sogenannten d.school in Stanford, dem Hasso-Plattner-Institut in Potsdam und der Universität St. Gallen, weiterentwickelt und verbreitet.⁵¹

5.2 Grundannahme

Nach der Einschätzung von Tim Brown vereinen wertvolle Problemlösungen und Innovationen die drei wesentlichen Komponenten Technologie (Machbarkeit), Wirtschaftlichkeit (Rentabilität) und den Menschen (Begehrtheit) (siehe Abbildung 4). Design Thinking nimmt dabei die menschliche Komponente zum Ausgangspunkt, um innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind.⁵²

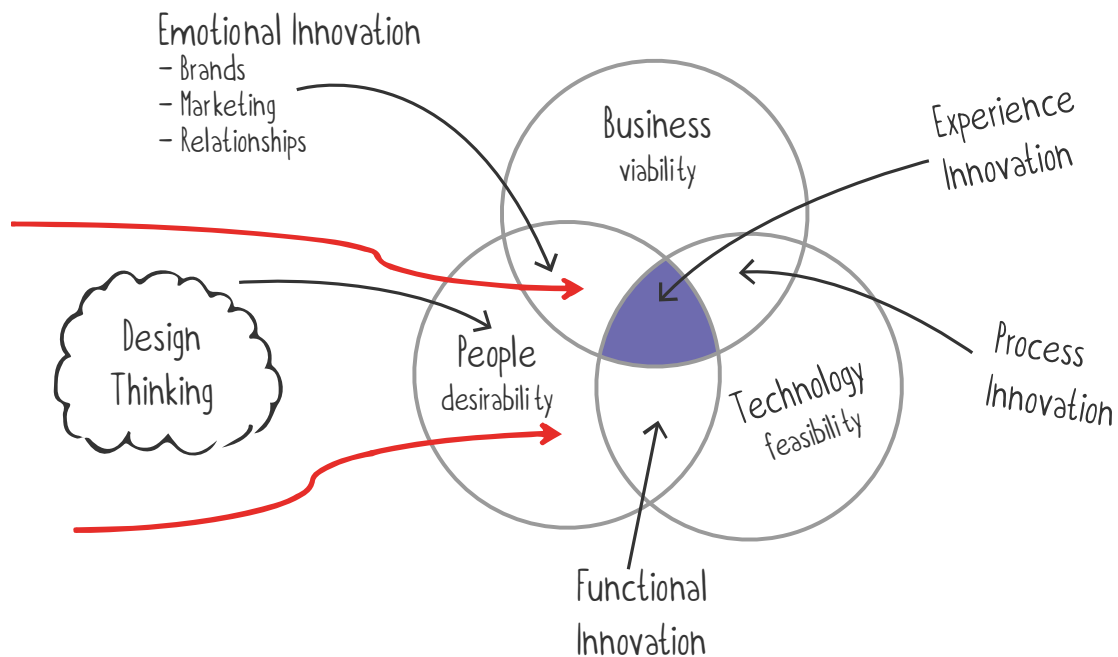


Abb. 4: Drei Dimensionen für Innovation,
Quelle: In Anlehnung an IDEO (2009).

⁵⁰ Vgl. Ueberrickel u.a. (2015), S. 20.

⁵¹ Vgl. Vetterli u.a. (2012), S. 3f.

⁵² Vgl. Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [18.04.2016]

In der vorliegenden Arbeit wird Design Thinking als Methode mit definiertem Prozess behandelt, wobei dies aber nur eine von drei Perspektiven ist, aus denen Design Thinking betrachtet werden kann:⁵³

- **Design Thinking als Denkhaltung**

Dabei geht es weniger um die Betrachtung von Modellen und Prozessen, sondern es wird eine innovationsfreudige Kultur, geleitet durch Prinzipien wie „fail often and early“, „build prototypes that can be experienced“, „test early with the customers“ oder „design never ends“, gelebt.

- **Design Thinking als Prozess**

Ziel ist es, Design Thinking für eine größere Anzahl von Menschen handhabbar zu machen. Die Strukturierung als Prozess bietet einen schnellen Einstieg, und erleichtert die Anwendung im Alltag (siehe Kapitel 5.3.3).

- **Design Thinking als Werkzeugkasten**

Dabei dienen die Werkzeuge des Design Thinking wie zum Beispiel die Stakeholder Map, die Empathiekarte, die 5-Whys oder die AEIOU Methode (Activity, Environment, Interaction, Object, User) als Hilfsmittel während der Arbeit an Projekten (siehe Kapitel 5.4).

In der praktischen Anwendung wird Design Thinking, neben dem Schaffen von Innovationen, auch zum Lösen von komplexen Problemen, den sogenannten wicked problems eingesetzt. Design-Probleme können generell nach den Kriterien well-defined (oder well-structured), ill-defined (oder ill-structured) und wicked problems charakterisiert bzw. unterschieden werden:

- **Well-defined (oder well-structured) problems** haben ein klares Ziel, oft eine richtige Antwort und Regeln oder bekannte Vorgehensweisen, um die Lösung zu generieren.⁵⁴
- **Ill-defined (oder ill-structured) problems** haben keine klare Formulierung oder definitive Lösung. Versuche das Problem zu formulieren sind meist inkonsistent, lösungsabhängig und verlangen ein tieferes Verständnis des Problems.⁵⁵
- **Wicked (oder complex) problems** sind einzigartig, haben keine eindeutige Formulierung und deren Lösungen können weder richtig noch falsch sein. Bei solchen Problemen gibt es weder eine endgültige Liste der zulässigen Operationen, noch gibt es eine richtige Lösung. Die Lösung hängt stark mit der „Weltanschauung“ des Designers zusammen.⁵⁶

⁵³ Vgl. Brenner/Uebernickel/Abrell (2016), S. 8ff.

⁵⁴ Vgl. Cross (2000), S. 14.

⁵⁵ Vgl. Cross (2000), S. 14.

⁵⁶ Vgl. Rittel/Webber (1973), S. 156ff.

Da es oft keine Möglichkeit gibt, diese wicked problems zu lösen, bzw. ein „erfolgreiches Ergebnis“ zu erzielen, bedient sich Design Thinking der Methode des „Integrativen Denkens“, um bedeutungsvolle, menschen-zentrierte (human-centered) Erlebnisse gemeinsam zu erschaffen (co-create). Integratives Denken bedeutet, die Erfassung aller Aspekte einer Aufgabe bzw. deren Fragestellung. Dabei verlässt sich das Design Thinking Team nicht nur auf analytische Prozesse (entweder/oder Entscheidungen), sondern nutzt auch die Möglichkeit, alle ausgeprägten und manchmal widersprüchlichen Aspekte eines verwirrenden Problems zu erfassen, um neue Lösungen zu finden, die über das Bestehende hinausgehen und zur dramatischen Verbesserung der bestehenden Alternativen führen.⁵⁷ Gall et. al. gehen hier sogar noch weiter, indem sie „Hybrid Thinking“, eine Disziplin der Disziplinen, definieren, die aus „Integrativem Denken“, „Leidenschaftlichem Denken“, „Transformation, Innovation und Strategie“, „Gemeinsamem Entwickeln“ (Co-Creation) und „Widerstandsfähigkeit/Elastizität“ (Resilience) bestehen. Diese Disziplin sei notwendig, um in Zukunft „wicked problems“ lösen zu können.⁵⁸

5.3 Erfolgsfaktoren

Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt, welche auf den drei Elementen multidisziplinären Teams, variablem Raum und dem Design Thinking-Prozess basieren (siehe Abbildung 5).⁵⁹

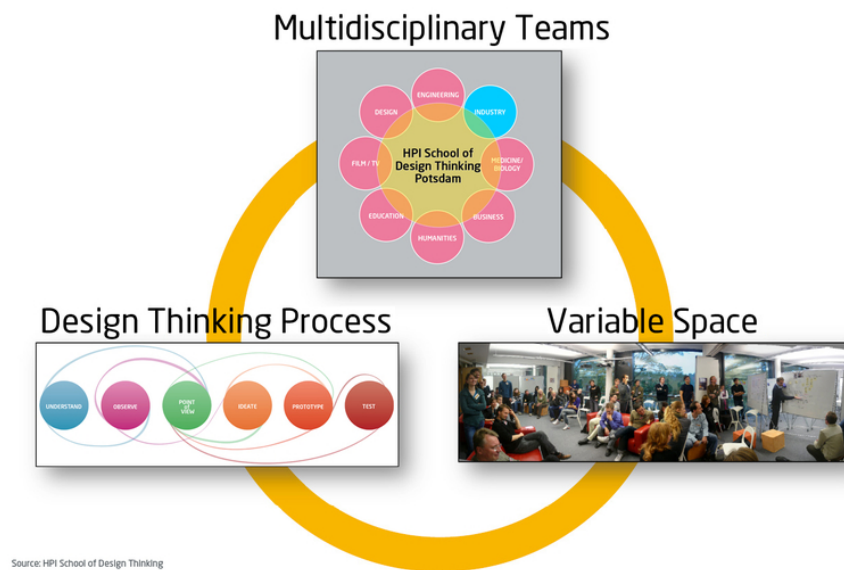


Abb. 5: Kernelemente von Design Thinking,
Quelle: Hasso-Plattner-Institut (2016).

⁵⁷ Vgl. Martin (2009), S. 54ff.

⁵⁸ Vgl. Gall et. al. (2010), S. 4ff.

⁵⁹ Vgl. Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [18.04.2016]

5.3.1 Multidisziplinäre Teams

Homogene Teams zeichnen sich durch die ähnliche Herangehensweise aller Mitglieder an die Aufgabe aus. Durch die positive Atmosphäre unter Gleichgesinnten und der gewohnten Kommunikationsstile ergeben sich kurzzeitige positive Effekte. Spezialisten kennen häufig schon Lösungen und unterlassen es dadurch, ihre Vorgehensweise, Vorüberlegungen und Teilergebnisse kritisch zu hinterfragen. Dadurch verabsäumen sie es, die Problemstellung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, wodurch sich die Frage nach der Qualität dieser Ergebnisse stellt.⁶⁰

Design Thinking funktioniert am besten, wenn die Projektmitglieder ein sogenanntes multidisziplinäres Team bilden also ein Team das aus Frauen und Männern aus verschiedenen Berufen, Altersgruppen, und sozialen Hintergründen besteht. Diese Konstellation führt zumeist zu gesteigerter Produktivität und zu überraschenden Ergebnissen.⁶¹

Entscheidend dabei ist die Empathie der Gruppenmitglieder. Beim Design Thinking ist es nicht wichtig, die Gefühle wie Freude, Ärger, Schmerz oder Trauer eines anderen Menschen zu teilen, noch darf dies mit Einfühlungsvermögen verwechselt werden. Es ist entscheidend, die Welt mit den Augen eines anderen Menschen sehen zu können. Es geht dabei darum, zu verstehen, wie jemand wahrnimmt und empfindet, und dabei auch noch in der Lage ist, zu analysieren, warum das so ist.⁶²

Fehler zu begehen und aus ihnen zu lernen ist ein grundlegender Bestandteil jedes Innovationsprozesses. Ganz entgegen der in Europa anerzogenen Null-Fehler-Kultur ist im Design Thinking das Scheitern und Fehlschlagen entscheidend für den Lernprozess, und somit ist auch das Akzeptieren von Fehlern eine wichtige persönliche Eigenschaft eines Teammitglieds.⁶³

In diesen diversifizierten Teams, oft auch Smart-Teams genannt, können alle Mitglieder von dem breiten Fachwissen und den damit verbundenen Erfahrungswerten der Anderen profitieren. Es wird hier auch häufig von „t-shaped persons“ oder Menschen mit einem T-Profil (siehe Abbildung 6), welche Stärken in zwei Dimensionen aufweisen, gesprochen. Die vertikale Achse steht dabei für fachspezifisches und analytisches Wissen (Tiefenwissen) und die horizontale Achse repräsentiert Interessen in anderen Fach- und Wissensgebieten, besondere Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften (Breitenwissen), welche ein mensch-zentriertes Arbeiten ermöglichen.⁶⁴

⁶⁰ Vgl. Plattner/Meinel (2011), S. 87.

⁶¹ Vgl. Brown (2009), S. 23.

⁶² Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 73.

⁶³ Vgl. Uebernickel u.a. (2015), S. 18.

⁶⁴ Vgl. Brown (2009), S. 22.

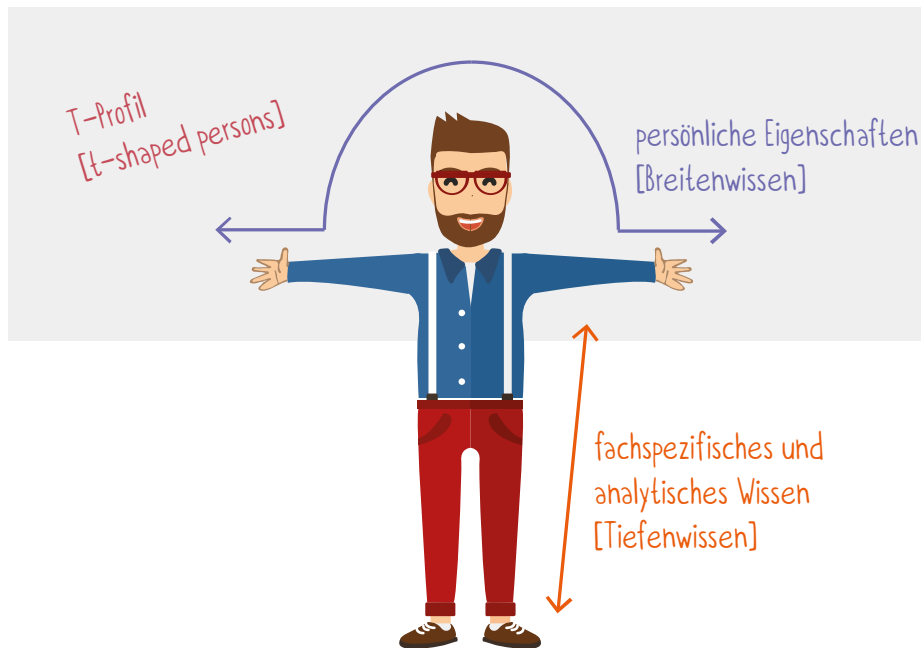


Abb. 6: T-Profil, Quelle: Eigene Darstellung.

Mitglieder eines Design Thinking Teams sollen vorzugsweise Optimismus, Neugierde und Experimentierfreudigkeit aufweisen, um über ihren internen Antrieb nach neuen Fragestellungen und Lösungsansätzen zu suchen. In Projekten werden diese Fragestellungen dann, mit Hilfe von Prototypen, gemeinsam mit den Auftraggebern, getestet.⁶⁵ Dabei geht es auch sehr stark um die von Kevin Clark und Ron Smith definierte „innovation intelligence“, welche die drei Bereiche Emotionale-, Integrale- und Erfahrungs-Intelligenz beinhalten. Menschen mit diesen Eigenschaften sind fähig, im Rahmen ihrer Kultur zu verstehen, was andere Mitmenschen zu Zuneigung, Engagement und Überzeugungen bewegt. Auch sind sie in der Lage, Kundenanforderungen und Marktpotenziale zu erkennen sowie ihre Sinne einzusetzen, um Innovationen verständlich, greifbar und lebendig zu gestalten.⁶⁶

5.3.2 Variabler Raum

Ideen und Gedanken können auf viele Arten kommuniziert werden, wie etwa auf sprachlicher, zeichnerischer oder schriftlicher Ebene. Studien belegen, dass eine Mischung und vor allem die Forcierung der visuellen Darstellungsformen das Erinnerungsvermögen drastisch erhöht.⁶⁷

Kreative Prozesse brauchen eine entsprechende kollaborative Umgebung, um sich voll entfalten zu können. Daher ist ein wichtiger Erfolgsfaktor des Design Thinking der variable Raum, in dem die Ideenfindung forciert und die Möglichkeit der Visualisierung gegeben wird.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. Uebornickel u.a.(2015), S. 19.

⁶⁶ Vgl. Clark/Smith (2008), S. 9.

⁶⁷ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 42.

Es handelt sich dabei um offene und variabel eingerichtete Kreativräume (Make Space oder Creative Space), in denen die Raumsituation durch mobile Trennwände nach Bedarf vergrößert bzw. verkleinert werden kann. Auf Rollen gelagerte Pinnwände, Flip-Charts, Hocker, große Schreib- und Tischflächen können ganz nach den Bedürfnissen der Teilnehmer ausgerichtet werden. Diverse Verbrauchsmaterialien, Werkzeuge und Prototyping-Materialien sind Bestandteil jedes Kreativraumes (siehe Tabelle 2).⁶⁹

Ziel dabei ist es, die Interaktion der Gruppen und Teams zu fördern, die Kreativität anzuregen und den Teilnehmern die Wahlmöglichkeit des Arbeitsplatzes zu bieten (Fokus- und Teamarbeitsplätze). Essentiell ist auch die exklusive Nutzung des Raumes für das jeweilige Projekt, um die Arbeitsergebnisse an den Wänden, Fenstern und anderen Flächen belassen zu können.⁷⁰

Verbrauchsmaterialien	Werkzeuge
<ul style="list-style-type: none"> • Haftnotizen (in verschiedenen Farben und Größen z.B. Post-it SuperSticky, Meeting Chart) • Foamboards & Pins • Stifte (mit verschiedenen Farben und Stärken) • Karteikarten (mit verschiedenen Farben, Größen und Formen) • Papier (Packpapier, Tonpapier, Flipchart-Papier) • Kleber, Klebeband • Farbpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Teppichmesser, Schere, Lineale, Maßband, Klammern • Stoppuhr • Fotoapparat, Computer, Verlängerungskabel, Mehrfachstecker
	<p style="text-align: center;">Möbel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tische • Stühle • Whiteboards, Flipcharts, Pinnwände • Aufbewahrungsboxen • Rollwagen • Sofa

Tab. 2: Vorschlag: Material, Werkzeug und Möbel eines Design Thinking Raumes, Quelle: Uebernicketl u.a. (2015), S. 251ff.

⁶⁸ Vgl. Erbedinger/Ramge (2015), S. 78.

⁶⁹ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 27.

⁷⁰ Vgl. Uebernicketl u.a. (2015), S. 221.

5.3.3 Prozessansätze

In den literarischen Quellen variiert der Name und Aufbau des Design Thinking Prozesses. Je nach Verfasser kommt eine verschiedene Anzahl von Schritten zum Einsatz. Prinzipielle inhaltliche Unterschiede sind aber bei diesen Zugängen nicht feststellbar.⁷¹

Wie sich die Design Thinking Prozesse über die Zeit veränderten, zeigt Tim Brown. So schreibt er 2009 in seinem Buch „Change By Design“ von einem Design Thinking Prozess, der aus den drei Schritten Inspiration, Ideation und Implementation (inspiration, ideation and implementation) besteht.⁷² Die Paris-Est D.School hingegen verwendet heute diesen Prozess in der dritten Version, welcher neun Schritte enthält, aber immer noch den Bezug zur ersten Version und den damaligen drei Schritten aufweist (siehe Abbildung 7).⁷³

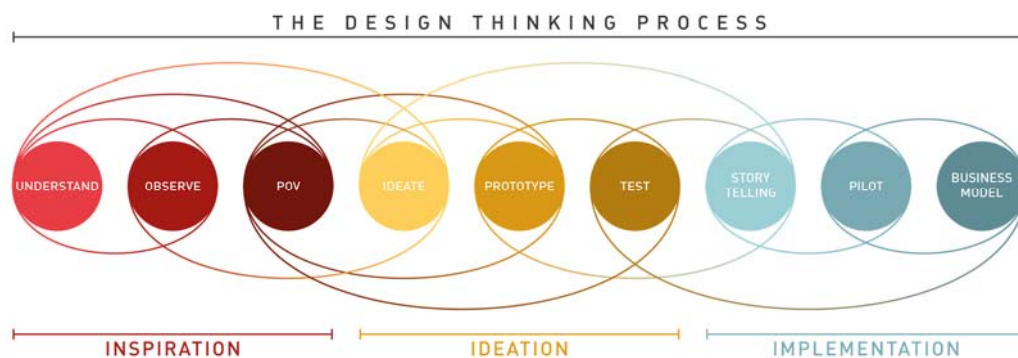


Abb. 7: Design Thinking Prozess nach der D.School Paris,
Quelle: In Anlehnung an Paris-Est D.School (2016).

Im Folgenden werden die in der Literatur am häufigsten genannten Ansätze betrachtet, um einen Prozessansatz zu finden, der sich als Basis für das Vorgehensmodell zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen eignet. Der Schwerpunkt wurde auf die universitären Ansätze gelegt, und Wiederholungen von Inhalten wurden bewusst ausgeführt, um eine Basis für den Vergleich der Prozesse, deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu schaffen.

⁷¹ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 23.

⁷² Vgl. Brown (2009), S. 23.

⁷³ Vgl. Paris-Est D.School (2016), Onlinequelle [27.04.2016]

5.3.3.1 Prozess nach dem Institute of Design at Stanford, der d.school

Der Design Thinking Prozess, welcher an der d.school in Stanford gelehrt wird, besteht aus fünf Schritten: Empathize, Define, Ideate, Prototype und Test (siehe Abbildung 8). Diese werden im Folgenden näher beschrieben:⁷⁴

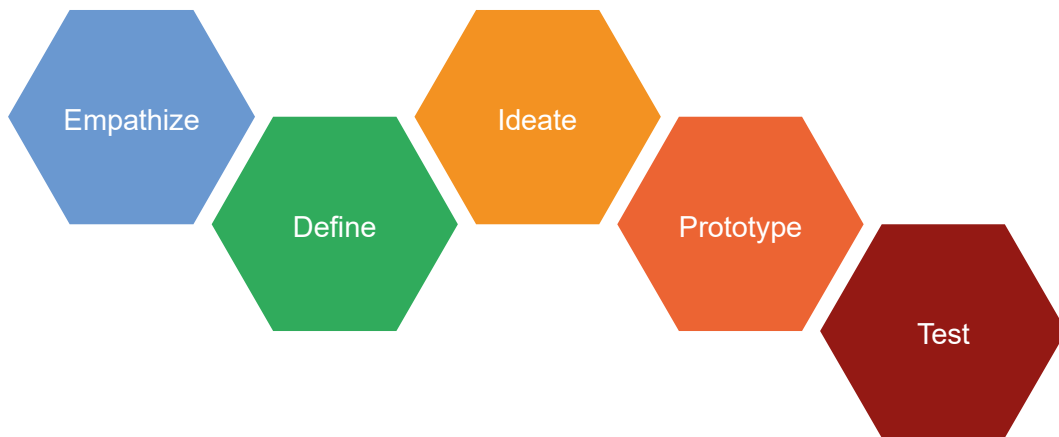


Abb. 8: Design Thinking Prozess nach d.school,
Quelle: In Anlehnung an Institute of Design at Stanford (2016).

1. Empathize

Die Phase der Empathiegewinnung ist zentral für den Design Thinking Prozess. Dabei wird das Verständnis gegenüber der Designaufgabe (Design Challenge), unter Berücksichtigung des Kontextes und der Bedürfnisse der zukünftigen Kunden bzw. Anwender, beschrieben. Das Design Team versucht, durch Beobachtung zu verstehen, wie und warum Dinge getan werden und was dabei die physischen und emotionalen Bedürfnisse sind. Ziel dabei ist es, Erfahrungen, Meinungen und Einsichten durch Beobachtung oder Interaktion zu erhalten und mit dem Team zu teilen.

2. Define

Hier gilt es, die Designaufgabe auf Basis der Informationen aus dem ersten Schritt zu definieren und das Problem zu formulieren. Entscheidend dabei ist, die Informationen zu visualisieren, also aus dem Kopf in den Kreativraum zu übertragen. Es wird hier auch von einem „Point of View (POV)“ gesprochen. Die Formulierung sollte das Team inspirieren, sich auf das Problem zu konzentrieren und es in eine realisierbare Richtung zu lenken.

3. Ideate

Dieser Schritt ist ganz der Ideengenerierung gewidmet, um den Übergang von der Problemdefinition zur Generierung von innovativen Lösungen zu ermöglichen. Es bietet sich

⁷⁴ Vgl. Institute of Design at Stanford (2016a), Onlinequelle [28.04.2016]

dabei die Möglichkeit, das eigene Verständnis des Problems und das der Personen, für die die Lösung erarbeitet wird, mit Vorstellungskraft und Fantasie zu neuen Lösungskonzepten zu verbinden. Es wird dabei versucht, die Bandbreite möglichst groß zu halten, um aus einer großen Anzahl an Ideen wählen zu können und um mehrere (in der Regel zwei bis drei) ausgewählte Ideen in die Phase des Prototyping übernehmen zu können.

4. Prototype

Der Sinn der Erstellung von Prototypen ist es, Fragen zu beantworten, welche das Team näher an die finale Lösung bringt. In frühen Phasen des Projektes sind diese Fragen meist sehr allgemein. Deshalb sollten auch die Prototypen einfach gestaltet und billig in der Herstellung sein. Eine detailliertere Ausgestaltung von Prototypen geht dann mit einer spezifischeren Fragestellung einher. Ein Prototyp kann dabei alles sein mit dem Benutzer interagieren können, wie zum Beispiel Haftnotizen, ein aus Karton gebasteltes Objekt oder ein Storyboard.

5. Test

Die Herstellung und das Testen von Prototypen sind Phasen, welche immer aufeinander folgen. Es kann aber vorteilhaft sein, das Testszenario genau zu planen. Einfach den Prototypen vor die Versuchsgruppe zu stellen, wird nicht die erhofften Ergebnisse hervorbringen. Ziel ist es, wertvolles Feedback zu bekommen, um ähnlich wie im ersten Schritt den Kunden besser zu verstehen. Dazu bietet es sich an, den Prototypen in dem Kontext zu testen, in dem dieser dann zum Einsatz kommen wird.

Im letzten Schritt kann sich durchaus herausstellen, dass das Design Thinking Team nicht nur nicht die richtige Lösung generiert hat, sondern es am Beginn des Prozesses auch verabsäumt hat, das Problem richtig zu definieren und einzugrenzen. In solchen Fällen wird der Prozess erneut mit den gewonnenen Erkenntnissen und einem neu definierten Problem gestartet.⁷⁵

5.3.3.2 Prozess nach dem Hasso-Plattner-Institut, der School of Design

Die HPI (Hasso Plattner Institut) School of Design Thinking bietet seit 2007 eine zweisemestrige Ausbildung im Design Thinking an, die nach dem Vorbild und in Zusammenarbeit mit der „d.school“ - der Stanford University Institute of Design in Palo Alto Kalifornien - gestaltet wird.⁷⁶

Der Prozess der sogenannten HPI D-School besteht aus sechs aufeinanderfolgenden und in dieser Reihenfolge unbedingt einzuhaltenen Schritten: Verstehen (Understand), Beobachten (Observe), Standpunkt definieren (Define Point of View), Ideen finden (Ideate), Prototypen entwickeln (Prototype) und Testen (Test) (siehe Abbildung 9).⁷⁷

⁷⁵ Vgl. Institute of Design at Stanford (2016a), Onlinequelle [28.04.2016]

⁷⁶ Vgl. Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.) (2016), Onlinequelle [26.04.2016]

⁷⁷ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 113.

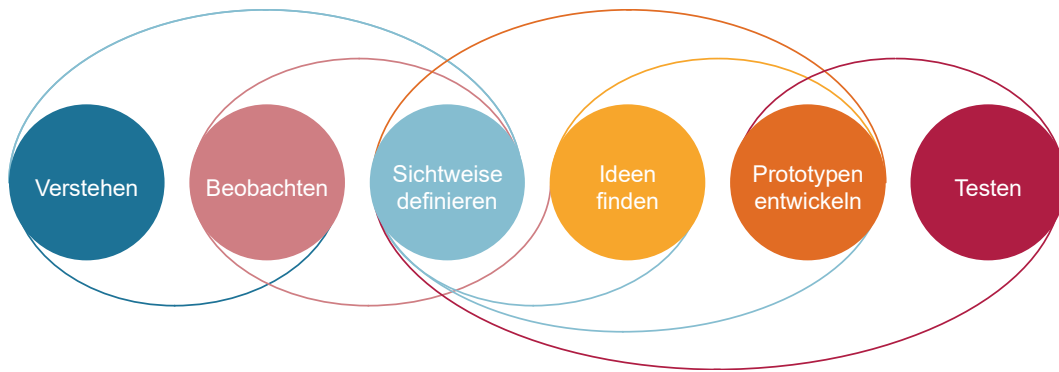


Abb. 9: Design Thinking Prozess nach HPI,
Quelle: In Anlehnung an HPI School of Design (2009).

Bei genauerer Betrachtung des Prozesses zeigt sich, dass in dieser Darstellung bewusst Pfade für die Rückwärtsbewegung im Prozess eingezeichnet wurden. Sollte das Design Thinking Team in einem der aufbauenden Schritte festsitzen, bietet der iterative Aufbau die Möglichkeit, zu einem der vorhergehenden Schritte zurückzukehren. Aus Fehlern lernen ist dabei zentraler Bestandteil. Ganz nach dem Leitsatz „Scheitere früh und oft!“⁷⁸ Es wird hier auch von sogenannten Rückkopplungseffekten gesprochen. Im Verlauf des Prozesses können fehlende Informationen, neue Erkenntnisse oder bereits bestehende, aber nicht zielführende, Ideen dazu führen, dass zu einem vorherigen Schritt zurückgekehrt werden muss.⁷⁹

Zuerst muss ein Problem verstanden werden. Erst danach können Beobachtungen zu diesem Problem folgen. Nun kann sich während der Beobachtung die Situation ergeben, dass das Problem nicht richtig verstanden wurde, wodurch eine Rückkopplung von Schritt zwei „Beobachten“ zu Schritt eins „Verstehen“ notwendig wird. Anderenfalls kann zu Schritt drei „Sichtweise definieren“ übergegangen werden. Falls sich hier herausstellt, dass die vorhergehenden Schritte unzureichend behandelt wurden, bietet Schritt drei die Möglichkeit von Rückkoppelungen zu Schritt eins und Schritt zwei. Dieser dritte Schritt „Sichtweise definieren“ hat eine Scharnierfunktion im Prozess. Dies bedeutet, dass wenn der dritte Schritt abgeschlossen ist, von den darauffolgenden Schritten nur mehr Rückkoppelungen zu den Schritten drei, vier und fünf möglich sind. Plattner, Meinel und Weinberg beschrieben die einzelnen Schritte folgendermaßen:⁸⁰

1. Verstehen (Understand)

Dieser erste Schritt, in dem es gilt, die Aufgabenstellung zu beschreiben und das Problem zu definieren, ist entscheidend, da sich Fehler, die hier gemacht werden, auf den gesamten Prozess auswirken und zu Zeitverzögerungen und Mehrarbeit führen können. Die Formulierung der Design Challenge erfolgt in Abstimmung mit dem Auftraggeber und beachtet immer die

⁷⁸ Vgl. Erbedinger/Ramge (2015), S. 68f.

⁷⁹ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 29.

⁸⁰ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 114f.

Nutzerorientierung. Dieser stark intellektuell bestimmte Schritt definiert, was das Objekt der Beobachtung im nächsten Schritt ist.

2. Beobachten (Observe)

In dieser Beobachtungsphase versucht das multidisziplinäre Design Thinking Team möglichst schnell zu Experten der jeweiligen Aufgabe zu werden. Dies erfordert, sich mit den derzeitigen Lösungsvarianten vertraut zu machen und gleichzeitig zu hinterfragen, warum es bis dato keine adäquate Lösung gibt. Im Vordergrund stehen Interviews, bei denen die Zielpersonen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Verhaltensweisen befragt werden. Aber auch Methoden der Marktforschung und der Ethnographie können eingesetzt bzw. es kann selbst in die Rolle des Anwenders geschlüpft werden. Entscheidend für die nächste Phase ist die Dokumentation, nicht nur schriftlich sondern auch in Bildern, Videoaufnahmen oder Sprachaufnahmen.

3. Standpunkt definieren (Point of View)

Hier werden die gesammelten Ergebnisse im Team untereinander ausgetauscht und anschließend ausgewertet, interpretiert und gewichtet. Mit diesem Basiswissen entscheidet das Team, ob noch weitere Informationen notwendig sind oder ob diese ausreichen, um eine gemeinsame Sichtweise zu definieren. Je präziser der Point of View also der Blickwinkel auf das Problem ist, desto leichter ist es für das gesamte Team im nächsten Schritt Ideen zu generieren.

4. Ideen finden (Ideate)

In dieser Phase ist es wichtig, durch Kreativitätsmethoden wie dem Brainstorming möglichst viele Ideen zu generieren, welche eine Lösung beinhalten oder Lösungsansätze beschreiben. Diese Phase ist entscheidend. Daher sollten die vier Grundregeln der Kreativitätstechniken „Keine Kritik“, „Der Fantasie freien Lauf lassen“, „Quantität vor Qualität“ und „An die Ideen der anderen Teilnehmer anknüpfen“ unbedingt beachtet werden. Im Anschluss daran werden alle Ideen durch die Teammitglieder gewichtet und die Besten davon ausgewählt.

5. Prototypen entwickeln (Prototype)

Ziel ist es, die zuvor generierten Ideen sichtbar und kommunizierbar zu machen, damit die Personen, welche im nächsten Schritt diese Prototypen testen, Feedback geben können. Diese Prototypen sollen nicht komplex oder teuer sein, sondern es soll nur so viel Zeit, Aufwand und Kosten investiert werden, um ein Feedback der Tester über die Stärken und Schwächen der Idee zu ermöglichen.

6. Testen (Test)

Beim Testen kommt es dann für das Design Thinking Team zu praxisnahen Ergebnissen, indem beobachtet wird, wie der Anwender mit dem Prototyp tatsächlich umgeht. Die dabei erfahrenen Fehler haben im Design Thinking als Korrektiv einen besonders hohen Stellenwert. Das Ergebnis der Testung wird nicht unmittelbar in einem neuen Prototyp integriert, sondern wird, wenn nötig

zu Schritt drei Standpunkt definieren rückgekoppelt. Ist der Test erfolgreich abgeschlossen, dann ist der Design Thinking Prozess abgeschlossen, und das Projektteam kann sich mit der Aufgabe der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Realisierung beschäftigen.

Wie anhand der Beschreibung ersichtlich ist, unterscheiden sich die bereits betrachteten Phasen nicht wirklich voneinander. Es wurde, ausgehend vom Prozess des Institute of Design at Stanford, lediglich die Phase Empathize auf die zwei Phasen Verstehen und Beobachten aufgeteilt. Dies ermöglicht zwar eine klarere Trennung der Teamaufgaben und hebt die Wichtigkeit dieses ersten Prozessteiles hervor, birgt aber keine neuen Erkenntnisse oder Vorgehensmuster in sich.

5.3.3.3 Prozess nach der Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen (HSG) verwendet den Design Prozess des ME310, einer Lehrveranstaltung für Masterstudenten, welcher auf der Stanford University unterrichtet wird (siehe Abbildung 10).⁸¹

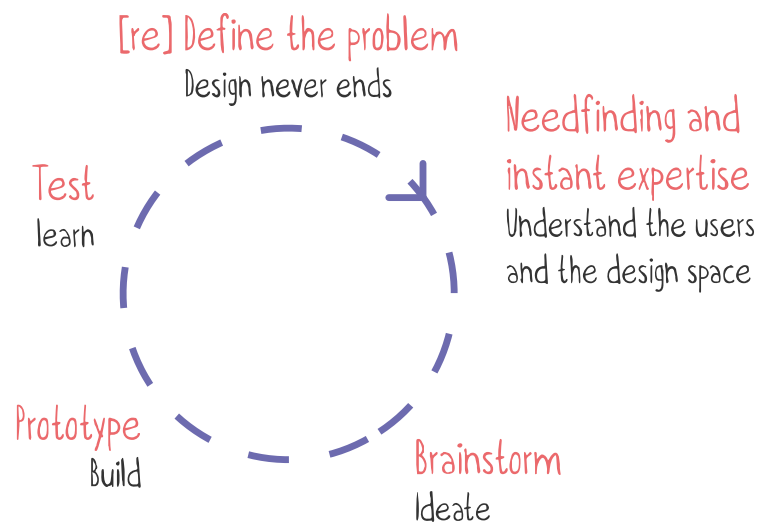


Abb. 10: Design Thinking Mikroprozess nach HSG, Quelle: In Anlehnung an Universität St. Gallen (2016).

In der HSG wird dieser Prozess **Mikrozyklus** genannt. Er unterscheidet sich aber inhaltlich nicht von dem in Stanford gelehrt Prozess der d.school. Die grundlegendste Unterscheidung findet sich in der Reihenfolge der Prozessschritte und dem zyklischen Aufbau. Dieser weist darauf hin, dass Design Thinking Teams den Prozess mehrere Male durchlaufen sollen, um nicht zu lange auf einer Idee festzusitzen. Stattdessen sollen diese Ideen im Rapid Prototyping Verfahren getestet und weiterentwickelt werden.⁸²

⁸¹ Vgl. ME310 Stanford University (2016), Onlinequelle [28.04.2016]

⁸² Vgl. ME310 Stanford University (2016), Onlinequelle [28.04.2016]

1. Problemdefinition und Re-Definition ([re]Define the problem)

Da die zu lösenden Probleme meistens nicht die eigenen sondern die anderer sind, ist es entscheidend zu verstehen, wer diese Personen sind, und was ihnen wichtig ist.⁸³ Daher ist die Formulierung einer guten, zielgerichteten aber auch möglichst offenen Fragestellung in diesem Schritt das Ziel, um den Suchraum für Ideen nicht einzuschränken, und um das Team für den Blick über den Tellerrand zu motivieren.⁸⁴ Mit jeder Iteration des Mikrozyklus wird das Problem und dessen Beschreibung entweder verfeinert und in Teilfragen aufgebrochen oder die Problemdefinition korrigiert.⁸⁵

2. Needfinding und Synthese (Needfinding and instant expertise)

Beobachten, was Menschen tun, und wie sie mit ihrer Umwelt interagieren, gibt Hinweise darauf, was sie denken, wie sie fühlen, und was ihre Bedürfnisse sind. Das Beobachten der immateriellen, körperlich manifestierten Erfahrungen ermöglicht, das menschliche Verhalten zu verstehen und neue Erkenntnisse (Insights) zu erlangen. Dies bietet die Grundlage für eine bestmögliche Lösungsfindung während der Ideengenerierungs-Phase.⁸⁶

3. Ideengenerierung (Brainstorm)

Ausgehend vom Needfinding und der Synthese entstehen nun Ideen für eine mögliche Lösung. Dabei werden verschiedenste Techniken, oft auch unter Einbeziehung der Kunden, angewandt. Entscheidend dabei ist die Neugierde der Teammitglieder, neue Perspektiven auszuprobieren, und damit weitere Inspiration zu schaffen.⁸⁷

4. Prototyping (Prototype)

Prototyping ist eine Technik, die es ermöglicht, echte Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle in Form von Prototypen zu simulieren. Dabei werden Ideen konkretisiert und in greifbare Objekte umgesetzt. Diese Objekte dienen als Kommunikationsmittel im Team, wodurch Diskussionen von einem abstrakten Level auf ein konkretes, anfassbares und damit nachprüfbares Niveau gebracht werden. Das Ziel dabei ist es, neue Fragestellungen abzuleiten, Projektrisiken, wie Erkennen neuer Anforderungen zu minimieren, und getroffene Annahmen zu überprüfen.⁸⁸ Entlang des Projektverlaufes wird zwischen niedrig und hoch aufgelösten Prototypen unterschieden, wobei der Detaillierungsgrad mit zunehmender Projektdauer steigt.⁸⁹

⁸³ Vgl. University of St.Gallen (2016a), Onlinequelle [01.05.2016]

⁸⁴ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 26.

⁸⁵ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 249.

⁸⁶ Vgl. University of St.Gallen (2016a), Onlinequelle [01.05.2016]

⁸⁷ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 30.

⁸⁸ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 31.

⁸⁹ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 251.

5. Testen (Test)

Entscheidend in der Testphase ist es, den Prototypen in die Hände des Kunden zu geben, ihn bei seinen positiven und negativen Erfahrungen zu beobachten und danach ein Feedback einzuholen.⁹⁰ Der Prototyp erfüllt dabei drei Zwecke: Der Prototyp soll das Team und auch den Kunden für die weitere Entwicklung inspirieren. Der Prototyp wird anhand definierter Kriterien, wie zum Beispiel Nutzerfreundlichkeit oder Haltbarkeit, evaluiert und anschließend validiert. Bei der Validierung wird entschieden, ob für den Adressaten des Prototyps ein Wert entsteht oder nicht. Dabei muss dieser direkt vom Endkunden an Ort und Stelle getestet werden.⁹¹

Es kann hier ein Unterschied zu den vorher beschriebenen Prozessansätzen erkannt werden. Im ersten Prozessschritt wird das Design Problem definiert. Auf dieser gemeinsamen Definition werden dann alle folgenden Schritte ausgeführt. Eine Neudefinition des Design Problems erfolgt im vorliegenden Ansatz erst im Falle eines erneuten Durchlaufes des zyklischen Prozessansatzes. Im Gegensatz dazu wird in den zuvor beschriebenen Prozessansätzen das Problem direkt nach Beobachtung der Zielgruppe, mit den gewonnenen Erkenntnissen, erneut überarbeitet (siehe Kapitel 5.3.3.1 bzw. siehe Kapitel 5.3.3.2). Es könnte also argumentiert werden, dass eine Formulierung eines Problems erst dann Sinn macht, wenn dieses wahrhaftig wahrgenommen wurde. Jedoch wird in diesem Ansatz explizit darauf hingewiesen, dass die Problemformulierung extrem breit und in keiner Weise einschränkend sein soll.⁹²

„Why do we limit ourselves to the object of a toothbrush if we are actually trying to find solutions for dental care?“⁹³

Besonders macht den Ansatz aus St. Gallen, dass dieser als Teilprozess eines übergeordneten **Makroprozesses** gesehen wird (siehe Abbildung 11). Dieser Makroprozess strukturiert die Design Thinking Arbeitsweise und wird für jedes Projekt nur einmal durchlaufen. Zusätzlich ist dieser Prozess in zwei Phasen unterteilt: die divergierende Phase zu Beginn und die konvergierende Phase in der zweiten Hälfte.⁹⁴ Nach Abschluss jeder Phase dieses Makroprozesses erfolgt eine Präsentation der Ergebnisse, um Gelerntes zu reflektieren.⁹⁵

⁹⁰ Vgl. University of St.Gallen (2016a), Onlinequelle [01.05.2016]

⁹¹ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 34.

⁹² Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 249.

⁹³ University of St.Gallen (2016a), Onlinequelle [01.05.2016]

⁹⁴ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 36.

⁹⁵ Vgl. University of St.Gallen (2016b), Onlinequelle [01.05.2016]

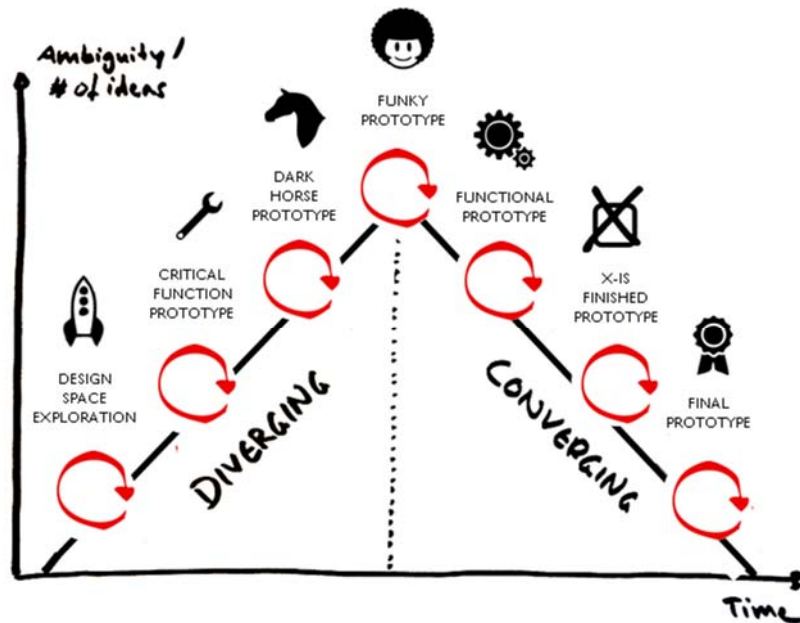


Abb. 11: Design Thinking Makroprozess nach HSG,
Quelle: In Anlehnung an Universität St. Gallen (2016).

Die divergierende Phase hat das Ziel, möglichst viele Ideen zu generieren und in Form von Prototypen zu testen, um methodisch gestützt, den Ideenraum zu einer Problemstellung zu erweitern. Zudem werden Technologietrends und Analogien zu anderen Industrien und Anwendungsszenarien integriert. In der konvergierenden Phase werden sämtliche Ergebnisse und Prototypen der divergierenden Phase in einem finalen, alle wesentlichen Aspekte umfassenden, Prototypen vereint.⁹⁶

Der Prozess besteht aus sieben Schritten, in denen jeweils eine oder mehrere Iterationen des Mikrozyklus durchlaufen werden:

1. Design Space Exploration

Design Space Exploration (DSE) ist die Basis eines Design Thinking Projektes und begleitet dieses über die gesamte Dauer hinweg durch jede einzelne Stufe. Alle für das Projekt relevanten Daten werden in der Design Space Exploration abgelegt und ausgewertet.⁹⁷ Entscheidend hierbei ist auch, dass das Team zu den Themen der Design Challenge Recherchen anstellt und gemeinsam auf dem Gebiet forscht.⁹⁸

2. Critical Function Prototype

In dieser Phase werden kritische Funktionen einer zukünftigen Lösung bestimmt, die für Kunden- und Nutzergruppen einen zentralen Unterschied zu bestehenden Lösungen ausmachen. Dabei wird noch kein finaler Prototyp getestet, sondern das Design Thinking Team konzentriert sich auf

⁹⁶ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 252.

⁹⁷ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 253.

⁹⁸ Vgl. University of St.Gallen (2016b), Onlinequelle [01.05.2016]

einzelne Produkteigenschaften, die in der anschließenden Weiterentwicklung des Projektes entweder beibehalten oder verworfen werden. In dieser Phase werden ca. 15-30 niedrig aufgelöste Prototypen erstellt.⁹⁹ Diese Prototypen stellen oft nur einen Teilausschnitt einer möglichen Lösung dar und konzentrieren sich vor allem auf die Wahrnehmung des Kunden und der Nutzer.¹⁰⁰

3. Dark Horse Prototype

In dieser Phase fokussiert sich das Design Thinking Team auf Funktionen und Lösungen, welche in der Critical Function Prototype (CFP) Phase nicht im Fokus standen, weil diese vorher als zu weit entfernt oder unrealistisch eingestuft wurden. Der Begriff "Dark Horse" stammt aus dem Pferderennsport. Er beschreibt einen Überraschungssieger beim Pferderennen, den zuvor niemand beachtet hat.¹⁰¹ Die in der Critical Function Prototype Phase bearbeiteten Lösungen werden vom Kunden und den Teammitgliedern meist nicht als kontrovers empfunden, sind aber häufig auch nicht besonders originell. In der Dark Horse Prototype (DHP) Phase hingegen werden sogenannte Reframing-Techniken angewendet, die auch Lösungen und Ideen zulassen, welche weniger offensichtlich sind und deswegen bei Kunden auch mehr Konfliktpotenzial erzeugen. Auch in dieser Phase ist die Auflösung der Prototypen niedrig.¹⁰²

4. Funky Prototype

In dieser Phase beginnt die Entwicklung der finalen Lösung, indem die erfolgreichsten und bedeutendsten Erkenntnisse der vorhergehenden Phasen identifiziert und kombiniert werden. Im Mittelpunkt steht hier klar die Funktionalität und weniger die gestalterische Wahrnehmung durch den Endkunden. Ab dieser Phase werden die Prototypen anspruchsvoller und höher aufgelöst.¹⁰³ Diese Phase ist die Letzte, in der noch ungewöhnliche Ideen in die Prototypen einfließen können.¹⁰⁴ In diesem Schritt findet der Übergang von der divergierenden zu der konvergierenden Phase statt. Während also in den Schritten zuvor der Ideen- und Lösungsraum immer weiter ausgebaut wurde, geht es in diesem Schritt darum, die erfolgreichsten und interessantesten Ansätze miteinander zu verbinden.¹⁰⁵

5. Functional Prototype

Dieser Prototyp ist die Vorstufe des finalen Prototyps. Neben dem funktionalen Ansatz der vorherigen Phase wird nun auch die gestalterische Ausarbeitung mitberücksichtigt und getestet.

⁹⁹ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 253.

¹⁰⁰ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 36.

¹⁰¹ Vgl. University of St.Gallen (2016b), Onlinequelle [01.05.2016]

¹⁰² Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 253.

¹⁰³ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 253.

¹⁰⁴ Vgl. University of St.Gallen (2016b), Onlinequelle [01.05.2016]

¹⁰⁵ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 36f.

Dabei nimmt die Anzahl der Prototypen ab, und der Auflösungsgrad steigt zunehmend.¹⁰⁶ Das Team ist nun gezwungen, sich auch mit den technischen und wirtschaftlichen Details der Lösung auseinanderzusetzen und gegebenenfalls noch nicht betrachtete Fragestellungen zu behandeln.¹⁰⁷

6. X-is finished Prototype

Eine kritische Funktion ("x") des endgültigen Prototyps ist komplett fertig und funktioniert.¹⁰⁸ Die dabei ausgewählte Funktion darf nicht trivial, sondern muss ausreichend komplex sein. Damit ist für das Projektteam eine Abschätzung des Aufwandes für den finalen Prototypen und somit für die finale Projektplanung besser möglich.¹⁰⁹

7. Final Prototype

Die Anforderung an den finalen Prototypen ist, dass das endgültige Produkt, Geschäftsmodell, der endgültige Prozess oder die endgültige Dienstleistung für den Kunden, in den wichtigsten Elementen, erfahrbar sein soll, als wäre dieses real. Damit liefert der finale Prototyp alle wichtigen Informationen für die anschließende kommerzielle Entwicklung.¹¹⁰

Die Verwendung des Markzyklus als Modell zur übergeordneten Strukturierung des Design Thinking Prozesses stellt eine interessante Herangehensweise dar, welche sich in keinem anderen betrachteten Ansatz wiederfindet. Der bewusste Perspektivenwechsel und die damit verbundene Betrachtung aller generierten Ideen, bietet den Teilnehmern die Möglichkeit einen größeren Lösungsraum zu bearbeiten. Auch das Durchlaufen der divergierenden und der konvergierenden Phase und die sieben Prozessschritte geben dem Design Thinking Team hilfreiche Rahmenbedingungen und dem Projekt einen klaren Beginn und ein klares Ende. Auch wenn der Makrozyklus und die damit möglichen Ergebnisse interessant sind, so kann dieser für die Erarbeitung des Vorgehensmodells nicht herangezogen werden, da dies ein eindimensionales und für KMU handhabbares Prozessmodell sein soll.

5.3.3.4 Prozess nach Liedtka und Ogilvie

Jeanne Liedtka und Tim Ogilvie sind der Meinung, dass sich ein Design Thinking Prozess um die vier essentiellen Fragen „What is?“, „What if?“, „What wows?“ und „What works?“ dreht. Die Verbreiterung

¹⁰⁶ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 254.

¹⁰⁷ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 37.

¹⁰⁸ Vgl. University of St.Gallen (2016b), Onlinequelle [01.05.2016]

¹⁰⁹ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 37.

¹¹⁰ Vgl. Uebernicker/Brenner (2015), S. 254.

und Verengung der Linien in der Darstellung repräsentieren divergente und konvergente Phasen. (siehe Abbildung 12).¹¹¹

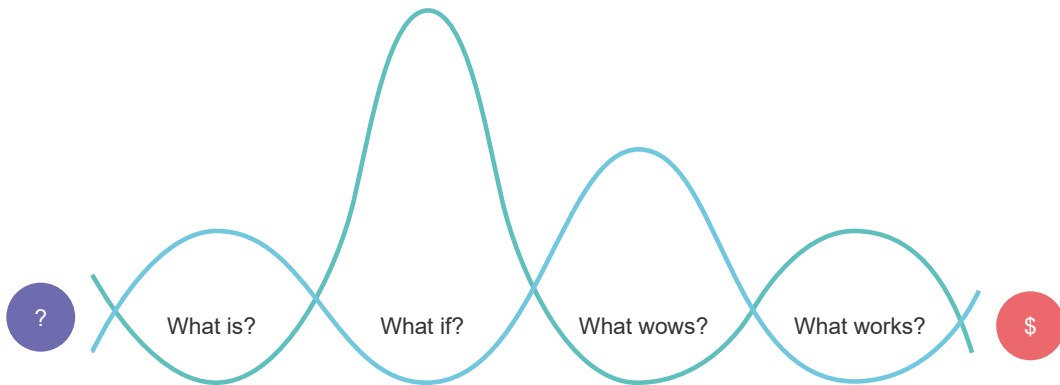


Abb. 12: Design Thinking Prozess nach Liedtka und Ogilvie, Quelle: In Anlehnung an Liedtka/Ogilvie (2011).

Die vier Schritte des Prozesses definieren sich folgendermaßen:¹¹²

1. What is?

Erfolgreiche Innovationen beginnen mit einer genauen Beurteilung der Gegenwart. Dies erfolgt, indem das Design Thinking Team das Problem, welches bearbeitet werden soll, und den Kontext in dem es auftritt, genau beobachtet. Viele Hinweise darauf, wie Lösungen in der Zukunft aussehen könnten, können durch die Untersuchung der Unzufriedenheit mit dem Gegenwärtigen aufgedeckt werden.

2. What if?

Hat das Design Thinking Team das Problem ausreichend beobachtet, beginnen sich, basierend auf den Beobachtungen neuer Möglichkeiten, Trends und Unsicherheiten, Ideen zu bilden. Es formen sich erste Hypothesen, wie eine wünschenswerte Lösung aussehen könnte.

3. What wows?

Nach der Phase „What If?“ gibt es viele Ideen, die vor dem Übergang in die „What works?“ Phase analysiert, bewertet und auf einige Wenige reduziert werden müssen. In dieser Phase sucht das Design Thinking Team nach den Konzepten, welche einen Wow-Effekt beinhalten also das Potenzial zur Begeisterung haben. Dabei sollte immer auf eine Ausgewogenheit zwischen Kundennutzen und Profitpotenzial geachtet werden. Die hier ausgewählten Konzepte werden danach per Rapid Prototyping gemeinsam mit potenziellen Kunden oder Partnern getestet, um entsprechendes Feedback zu erhalten. Ein Prototyp muss nicht ein Konzept in seiner Gesamtheit abbilden. Das Visualisieren von einzelnen Teilaspekten kann ebenso wichtige Erkenntnisse für den weiteren Prozess liefern.

¹¹¹ Vgl. Liedtka/Ogilvie (2011), S. 63.

¹¹² Vgl. Liedtka/Ogilvie (2011), S. 65ff.

4. What works?

Hier werden ausgehend von den geringauflösenden Prototypen und dem Kundenfeedback, hochauflösendere Modelle unter Zuhilfenahme von Customer Co-Creation gebaut und anschließend im Markt getestet, um das tatsächliche Verhalten potenzieller Kunden zu untersuchen.

Die vier Schritte in der Darstellung von Liedtka und Ogilvie teilen sich noch in weitere Teilabschnitte, in denen ein genaues Vorgehen anhand einer Abfolge von Methoden vorgeschrieben ist und zwischen den Schritten Meilensteine mit Projektmanagementhilfen liegen. Diese helfen die gewonnen Daten zu strukturieren (siehe Abbildung 13).

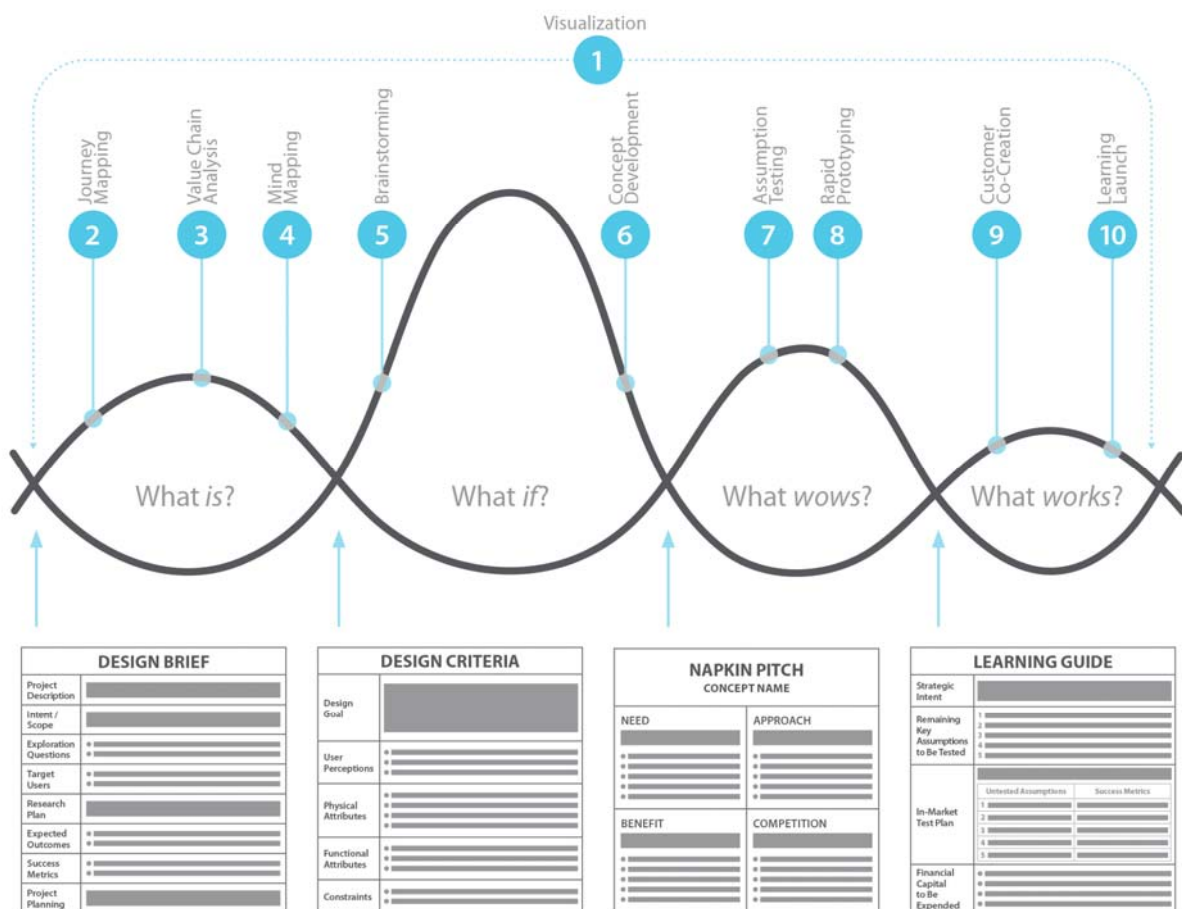


Abb. 13: Design Thinking Prozess nach Liedtka und Ogilvie, Quelle: In Anlehnung an Liedtka/Ogilvie (2011).

5.3.3.5 Vergleich und Auswahl

Wie bereits eingangs des Kapitels erwähnt (siehe Kapitel 5.3.3) gibt es zwischen den verschiedenen Design Thinking Prozessen wenige essentielle Unterschiede. Alle Autoren verwenden als Basis die

“Three Spaces of Innovation”¹¹³ (Inspiration, Ideation und Implementation) von Tim Brown. Dabei definiert er Inspiration als den Bereich, der uns motiviert nach Lösungen für das Problem oder die Gelegenheit zu suchen; Ideation ist der Prozess der Generierung, Entwicklung und des Testens von Ideen; Implementation ist für Brown der Weg, welcher uns aus dem Projektraum in den Markt führt. Projekte können dabei ein oder mehrmals diese Räume iterativ durchwandern. Damit kann das Team seine Ideen verfeinern und neue Richtungen erforschen.¹¹⁴

Wird also Browns Ansatz als Basis genommen und damit alle genannten Ansätze verglichen, kann gesehen werden, dass die drei Phasen in weitere Schritte aufgeteilt werden, um einen höheren Detaillierungsgrad und damit eine genauere Beschreibung der Vorgehensweise in jeder Phase zu erreichen (siehe Abbildung 14).

Natürlich gibt es in der Literatur auch weitere Ansätze, wie zum Beispiel den siebenstufigen Design Thinking Prozess von Gavin Ambrose und Paul Harris (define, research, ideate, prototype, select, implement and learn) aus dem Jahr 2010, oder den vierstufigen Ansatz (discover, define, create and evaluate)¹¹⁵ von Michael G. Luchs, Scott Swan und Abbie Griffin aus dem Jahr 2016, welche alle auf dem ersten Ansatz von Brown basieren.¹¹⁶

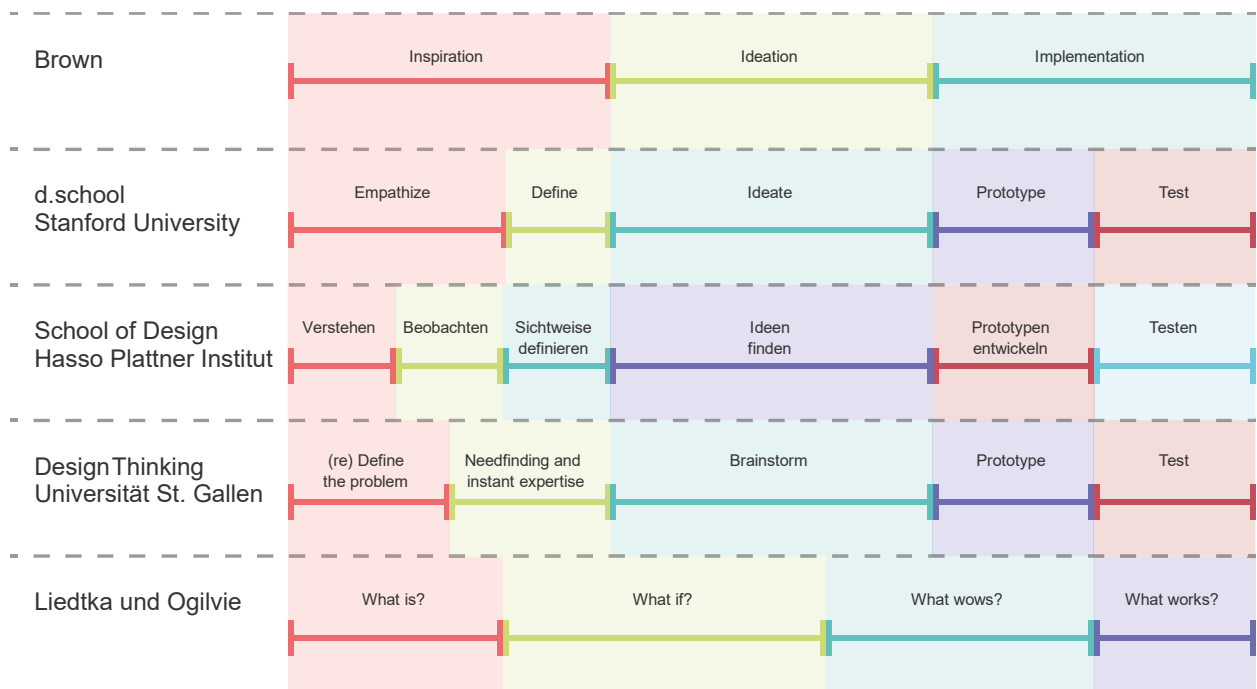


Abb. 14: Vergleich der Design Thinking Ansätze, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹³ Vgl. Brown (2008), S. 18.

¹¹⁴ Vgl. Brown (2008), S. 18.

¹¹⁵ Vgl. Luchs/Swan/Griffin (2016), S. 4.

¹¹⁶ Vgl. Ambrose/Harris (2010), S. 11.

Im Rahmen dieser Arbeit wird in weiterer Folge der Prozessansatz von der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut betrachtet. Einerseits bietet er mit seinen sechs Schritten den notwendigen Detaillierungsgrad für das geplante Vorhaben, und andererseits bieten die Rückkopplungen und der Meilenstein (Scharnierfunktion) des dritten Schrittes ideale Voraussetzungen für die Planung eines Vorgehensmodells zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen.

5.4 Methoden

Das Besondere an dem Design Thinking Prozess ist, dass dieser ein methodenunabhängiger Ansatz ist, für den es keine definierte Herangehensweise gibt. Für die Lösung des Problems kann je nach Bedarf und Anforderung auf beliebige Methoden und Werkzeuge zurückgegriffen werden.¹¹⁷

Jedoch existieren in der Literatur verschiedenste Empfehlungen, welche Methoden in den jeweiligen Prozessschritten anwendbar sind. Im Folgenden werden die am häufigsten erwähnten Methoden, den sechs Schritten des Prozessansatzes der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut zugewiesen (siehe Tabelle 3). Anzumerken ist, dass einige Tools auch in mehreren Phasen bzw. phasenübergreifend einzusetzen sind, wobei in der folgenden Auflistung auf Doppelnennungen verzichtet wurde.

<p>Verstehen (Understand)</p>	<p>Definition der Fragestellung (Design Challenge), Stretch Goals, Framing and Re-Framing, Get Inspiration from the Future, Context Map, Checkliste für die Analyse der Akteure und der Einflussfaktoren, Elevator Pitch, Grabrede</p>
<p>Beobachten (Observe)</p>	<p>Need-Finding-Zyklus, Richtlinien zur Formulierung von Bedürfnissen, Sampling-Techniken (Purposive Sampling, Quota Sampling, Snowball Sampling), Selbsterfahrung, Zielgruppen-Identifikation, Fokusgruppen, Interviews, Beobachtung, Engagement, Benchmarking, Frameworks, Field Notes, Innovationstagebuch, Moodboard, AEIOU (Activity, Environment, Interaction, Object, User), Empathiekarte (Empathy Map), Stakeholder Map, Netnographie, Why-How-Why-How-Laddering, 5 Why's, Point of View, Lead User, Camera Study, Emotion Curve, Kundenerlebniskette (KEK), Watering Hole</p>
<p>Standpunkt definieren (Define Point of View)</p>	<p>Persona bzw. User Canvas, Customer Journey Map, Mindmap</p>
<p>Ideen finden</p>	<p>Generierung: Brainstorming, Brainwriting, Sechs Hüte Denken,</p>

¹¹⁷ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 27f.

(Ideate)	<p>Power of Ten, How Might We?</p> <p>Bewertung und Auswahl: Clustern, Priorisieren, Punktebewertung, How-Now-Wow Matrix, Kriterienmatrix, Nutzwertanalyse, Business Case, D'Artagnan Prinzip</p>
<p>Prototypen entwickeln (Prototype)</p>	<p>Wireframing, Mock-Up, Open Hardware, Open Software, Rollenspiel, Bodystorming, Paper Prototyping, Szenarios, Storyboards, Storytelling and Storywriting, Comics, Video Prototyping, Service Blueprinting, Sketches and Scribbles, Photoshop-Prototyping, Kombinierte Prototypen, Town-Planning, Geschäftsmodell-Prototypen (Business Model Canvas, Lean Canvas), Confluence Diagram, Minimal funktionsfähiges Produkt, Illustrationen</p>
<p>Testen (Test)</p>	<p>Consumer Clinics, Usability Testing, NABC Pitch (Need, Approach, Benefit, Competition), Pecha Kucha, Zauberer von Oz, Innovation Games</p>

Tab. 3: Methoden in den einzelnen Design Thinking Schritten, Quelle: Eigene Darstellung.

6 GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

Als Geschäftsmodellentwicklung (Business Modeling) wird der Vorgang oder die Technik zur Erstellung oder Modifizierung eines Abbilds von realen oder gedachten Sachverhalten, im Kontext einer betrachteten Organisationseinheit bzw. des betrachteten Unternehmens, verstanden.¹¹⁸

Wie bereits beschrieben gibt es verschiedenste zum Teil auch konkurrierende Geschäftsmodellansätze (siehe Kapitel 3.1). Aber nur die wenigsten dieser Ansätze bieten eine ganzheitliche, strukturierte Sichtweise auf ein Unternehmen und dessen Aktivitäten. Meist fehlen in diesen Ansichten Empfehlungen oder Techniken zur Analyse und Entwicklung des Geschäftsmodells.

Aber gerade eine systematische Vorgehensweise unterstützt Geschäftsmodellentwickler, indem der oft kreative Gestaltungsprozess in einen strukturierten Prozess eingegliedert wird. Dabei wird sichergestellt, dass alle notwendigen Aspekte und Elemente analysiert und bearbeitet werden, was die Erfolgsaussichten eines Geschäftsmodells signifikant erhöht.¹¹⁹

Da das Konzept des Geschäftsmodells (siehe Kapitel 3) und der Geschäftsmodellinnovation (siehe Kapitel 4) in den vorhergehenden Kapiteln hinreichend erläutert und definiert wurden, werden im Folgenden aktuelle Frameworks vorgestellt, die eine Geschäftsmodellentwicklung unterstützen.

6.1 Business Model Canvas

Ausgehend von dem Gedanken, dass für jede gute Diskussion, Konferenz oder Arbeitstagung über Geschäftsmodellinnovation ein gemeinsames Verständnis vorherrschen sollte, was ein Geschäftsmodell überhaupt ist, schufen Osterwalder und Pigneur im Jahr 2010 den Business Model Canvas (BMC). Dieser ist eine Methode zur Beschreibung und Visualisierung von Geschäftsmodellen. Der BMC ermöglicht, Geschäftsmodelle simpel, treffend und intuitiv zu gestalten bzw. zu erfassen (siehe Abbildung 15).¹²⁰

Die Erstellung der Inhalte des Business Model Canvas funktioniert am besten, wenn dieser auf eine große Fläche gedruckt und wie eine Leinwand an die Wand gehängt wird, damit die Teilnehmer die Blöcke mit Textmarker oder Haftnotizen befüllen und so gemeinsam darüber diskutieren können.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. Rusnjak (2014), S. 31.

¹¹⁹ Vgl. Jonda (2004), S. 127.

¹²⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 19.

¹²¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 46.

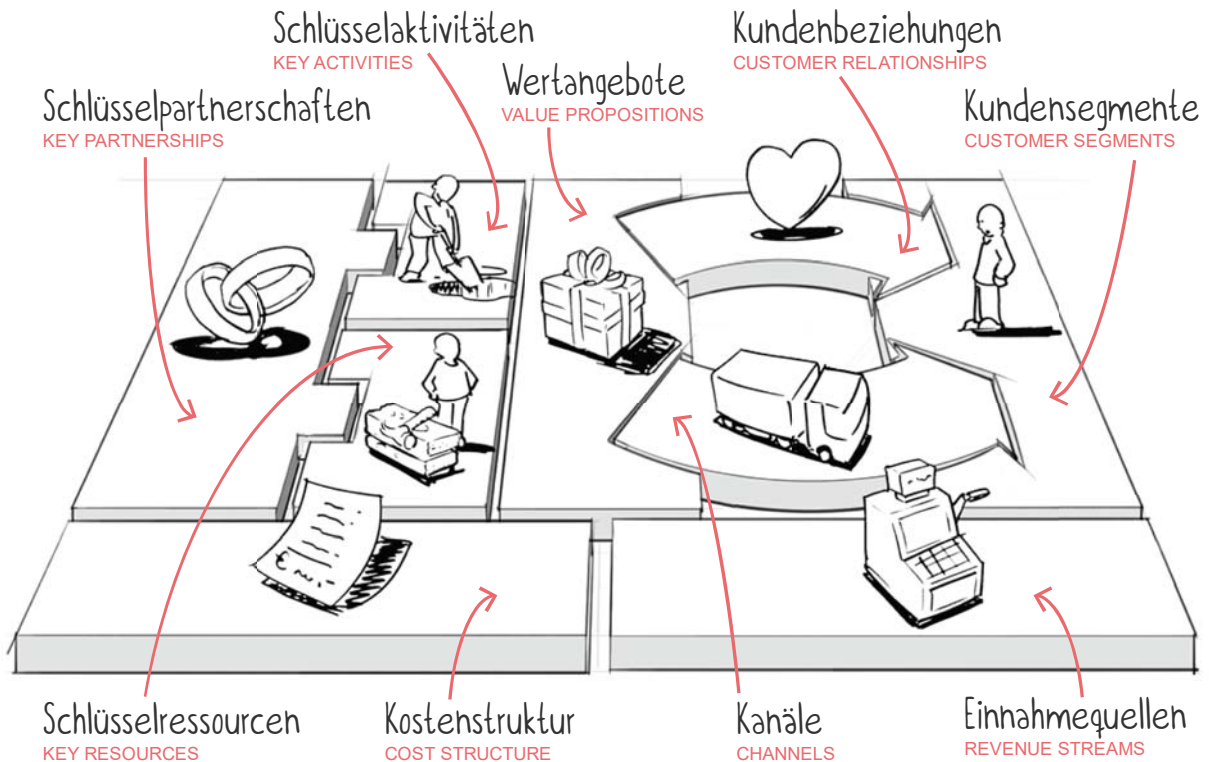


Abb. 15: Business Model Canvas,
Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).

6.1.1 Aufbau

Das Modell besteht aus neun Bausteinen (nine building blocks), welche die wichtigsten Bereiche eines Unternehmens abdecken und im Folgenden erläutert werden:¹²²

- **Kundensegmente (Customer Segments)**

Für wen schöpfen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

In diesem Baustein sind die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen zu nennen, die ein Unternehmen erreichen oder bedienen will. Diese Kunden können in verschiedene Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Merkmalen eingeteilt werden.

Dabei repräsentieren Kundengruppen verschiedene Segmente, wenn:

- ihre Bedürfnisse ein individuelles Angebot verlangen und rechtfertigen,
- sie über verschiedene Distributionskanäle erreicht werden können,
- sie verschiedene Arten von Beziehungen erfordern,
- sie unterschiedliche Rentabilität aufweisen und
- sie willig sind, für unterschiedliche Aspekte des Angebots zu bezahlen.

¹²² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24ff.

Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere Segmente beschreiben, wobei die Organisation eine bewusste Entscheidung fällen muss, welche davon bedient und welche ignoriert werden sollen. Auf Basis dieses Verständnisses der Kundenwünsche kann das Geschäftsmodell gestaltet werden.

- **Wertangebote (Value Propositions)**

Welche Werte vermitteln wir den Kunden? Welche der Probleme unseres Kunden helfen wir zu lösen? Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir? Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

Dieser Baustein beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, das für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft. Dabei wird ein Kundenproblem gelöst oder ein Kundenbedürfnis gestillt. Das Unternehmen kümmert sich hier mit seinem Angebot um Anforderungen der zuvor definierten Kundensegmente.

- **Kanäle (Channels)**

Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche funktionieren am besten? Welche sind am kosteneffizientesten? Wie integrieren wir sie in die Kundenabläufe?

Im Baustein Kanäle wird beschrieben, wie ein Unternehmen seine Kundensegmente erreicht und anspricht, um das Wertangebot zu vermitteln. Dabei bilden eigene Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle oder Kanäle von Partnern die Schnittstellen bzw. Berührungspunkte (touch points) zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden.

Direkte Kanäle (z.B. interne Verkaufsabteilung, eigene Webseite) oder indirekte Kanäle (z.B. Großhandel, Einzelhandel) erfüllen dabei verschiedene Funktionen:

- Die Aufmerksamkeit der Kunden wird auf das Wertangebot gelenkt.
- Den Kunden wird bei der Bewertung der Produkte und Dienstleistungen geholfen.
- Den Kunden wird der Erwerb des Wertangebotes ermöglicht.
- Den Kunden wird ein Wertangebot angeboten.
- Die Kunden werden nach dem Erwerb der Produkte und Dienstleistungen betreut.

- **Kundenbeziehungen (Customer Relationships)**

Welche Art von Beziehungen erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche haben wir eingerichtet? Wie kostenintensiv sind sie? Wie sind sie in unser übriges Geschäftsmodell integriert?

Dabei werden die verschiedenen Arten von Beziehungen beschrieben, welche ein Unternehmen mit bestimmten Kundensegmenten eingeht. Diese durch die Motivationen, Kundenakquise, Kundenpflege und Verkaufssteigerung angetriebenen Beziehungen reichen von persönlich bis zu automatisiert.

- **Einnahmequellen (Revenue Streams)**

Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich bereit zu bezahlen? Wofür bezahlen sie jetzt? Wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen? Wie trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

Einnahmequellen sind jene Einkünfte die ein Unternehmen aus jedem Kundensegment generiert. Dabei kann jede Einnahmequelle verschiedene Preisfestlegungsmechanismen erzeugen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten Einnahmequellen zu erschließen, wie z.B.: dem Verkauf von Wirtschaftsgütern, Nutzungsgebühren, Mitgliedsgebühren, Maklergebühren, Verleih/Vermietung/Leasing oder Lizenzen.

- **Schlüsselressourcen (Key Resources)**

Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?

In diesem Block sind alle Wirtschaftsgüter zu beschreiben, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells, also der Schaffung und Unterbreitung des Wertangebotes, der Bedienung der Märkte und der Aufrechterhaltung der Kundenbeziehungen, notwendig sind. Schlüsselressourcen können von physischer, finanzieller, intellektueller oder menschlicher Natur sein.

- **Schlüsselaktivitäten (Key Activities)**

Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? Unsere Distributionskanäle? Kundenbeziehungen? Einnahmequellen?

Dabei werden alle Handlungen beschrieben, die für die erfolgreiche Ausführung des Geschäftsmodells notwendig sind. Dies umfasst die Schaffung des Wertangebotes, die Bedienung der Märkte, den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen und die Erzielung von Gewinnen.

- **Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)**

Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben unsere Partner aus?

In diesem Block wird das Netzwerk an Lieferanten und Partnern beschrieben, die zum Erfolg des Geschäftsmodells beitragen. Motivationen für eine Zusammenarbeit sind unter anderem die Optimierung von Mengenvorteilen, die Minderung von Risiken und Unsicherheiten oder die Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten.

Typische Arten von Partnerschaften sind:

- Strategische Partnerschaften zwischen Nicht-Wettbewerbern
- Strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern (Coopetition)
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Geschäfte
- Käufer-Anbieter-Beziehungen zur Sicherung zuverlässiger Versorgung

- **Kostenstruktur (Cost Structure)**

Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten?

Hier werden die wichtigsten Kosten beschrieben, die bei der Ausführung des Geschäftsmodells anfallen. Die Schaffung des Wertangebotes, die Bedienung der Märkte, der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kundenbeziehungen und das Generieren von Umsatz sind mit Kosten verbunden, welche unter Einbeziehung der Schlüsselressourcen und Schlüsselpartner in diesem Block definiert werden.

6.1.2 Methoden

Osterwalder und Pigneur sprechen in Ihrem Buch „Business Model Generation“ davon, dass Geschäftsmodelle designt werden müssen. Denn Designern ist es möglich gedankliche Grenzen zu überschreiten und Neues zu Schaffen. Daher nennen sie sechs Gestaltungstechniken bzw. Design-Tools, die das Gestalten von Geschäftsmodellen im Rahmen von Workshops ermöglichen:¹²³

- **Customer Insights**

Bei Customer Insights (oder auch Consumer Insights) geht es darum, die Kundenperspektive genauer zu betrachten. Erfolgreiche Innovationen verlangen ein grundlegendes Verständnis der Kunden einschließlich deren Umfeld, Alltagsablauf, Erwartungen und Bedenken. Die Aufgabe besteht darin, ein Verständnis des Kunden zu entwickeln, auf dessen Grundlage dann die Entscheidungen für das Design des Geschäftsmodells getroffen werden. Im Speziellen empfehlen die Autoren dabei die Methode der Empathiekarte.

- **Ideenbildung (Ideation)**

Dies ist der Kreativprozess, der es ermöglicht, eine große Zahl an Ideen hervorzubringen und die Besten davon auszuwählen, um originelle Modelle zu entwerfen, die unerfüllte, neue oder verborgene Kundenbedürfnisse befriedigen. Neben den Methoden „Epizentren der Geschäftsmodellinnovation“, „Was-wäre-wenn Fragen“ und dem „Brainstorming“ nennen die Autoren auch die Wichtigkeit eines Ideenbildungsprozesses und eines multiprofessionellen Teams (siehe Kapitel 5.3.1).

- **Visuelles Denken (Visual Thinking)**

Damit meinen die Autoren die Verwendung visueller Tools wie Bilder, Skizzen, Diagramme und Haftnotizen. Damit ist es möglich, die Komplexität eines Geschäftsmodells, dessen Bausteine und Beziehungen begreifbar und veränderbar zu machen. Anzuwenden sind hier zum Beispiel die „Schritte des visuellen Erzählens“, in dem die Designer zuerst gemeinsam mit Haftnotizen eine textbasierte Version des Geschäftsmodells erarbeiten und danach Schritt für Schritt diese

¹²³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 131ff.

gegen Haftnotizen mit Zeichnungen, die den Inhalt wiedergeben, ersetzen. So soll sich eine Geschichte ergeben, die das Geschäftsmodell widerspiegelt und leicht kommunizierbar ist (siehe Kapitel 5.3.2).

- **Prototypen (Prototyping)**

Prototypen sind ein wichtiges Denkinstrument zum Erforschen verschiedener Richtungen. Dabei kann der Prototyp eines Geschäftsmodells eine einfache Skizze oder ein vollständig ausgearbeitetes Konzept sein, das mit dem Business Model Canvas dargestellt wird. Die Prototypen unterscheiden sich im Hinblick auf die Bandbreite und den Ausführungsgrad deutlich. Hier können spezifische Aspekte wie neue Einnahmequellen oder gesamte Konzepte betrachtet werden, um den Beteiligten eine Grundlage zur Diskussion und Weiterentwicklung zu bieten.

- **Geschichten erzählen (Storytelling)**

Storytelling dient dazu, ein neues Geschäftsmodell in Form einer Geschichte zu beschreiben und dieses dadurch den Kunden, den Investoren und den Mitarbeitern greifbar zu machen. Dabei kann dies, je nach Bedarf, aus der Sicht unterschiedlicher Protagonisten geschehen, um beispielsweise die Unternehmensperspektive, aus der Sicht eines Mitarbeiters oder die Kundenperspektive - aus der Sicht eines Kunden - darzustellen. Auch verschiedene Techniken wie Texte und Bilder, Videoclips, Rollenspiele oder Comics können dabei verwendet werden.

- **Szenarios (Scenarios)**

Die Szenarien dienen dazu, Aussagen über die zukünftigen Entwicklungen zu treffen. Dies beinhaltet einerseits die Kundenbedürfnisse (aufbauend auf dem Kundeneinblick) und andererseits das zukünftige Umfeld von Geschäftsmodellen.

6.1.3 Geschäftsmodellumgebung

Neben den Methoden (siehe Kapitel 6.1.2) ist für die Geschäftsmodellentwicklung auch die Geschäftsmodellumgebung entscheidend. Geschäftsmodelle sind in einer gewissen Umgebung eingebettet. Das Verständnis der Umgebung einer Organisation hilft dabei, stärkere und wettbewerbsfähigere Geschäftsmodelle zu konzipieren und das Geschäftsmodell wirkungsvoll an Änderungen des Umfelds anzupassen. Dabei ist die Umgebung als eine Art Gestaltungsraum zu sehen, der vier Schlüsselkräfte beinhaltet (siehe Abbildung 16):¹²⁴

- **Marktkräfte (Market Forces)**

Die Marktkräfte beinhalten Marktsegmente, Wünsche und Anforderungen der Kunden sowie Marktaspekte, Wechselkosten und die Umsatzattraktivität.

¹²⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 204ff.

- **Branchenkräfte (Industry Forces)**

Die Branchenkräfte beinhalten Lieferanten und andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette wie zum Beispiel Stakeholder, Wettbewerber (Etablierte), Neueinsteiger (Rebellen), Ersatzprodukte und Ersatzdienstleistungen.

- **Schlüsseltrends (Key Trends)**

Die Schlüsseltrends beinhalten Technologietrends, gesetzliche Trends, gesellschaftliche Trends, kulturelle Trends und sozioökonomische Trends.

- **Makroökonomische Kräfte (Macro Economic Forces)**

Die makroökonomischen Kräfte beinhalten globale Marktbedingungen, Kapitalmärkte, Wirtschaftsgüter und andere Ressourcen sowie wirtschaftliche Infrastrukturen.

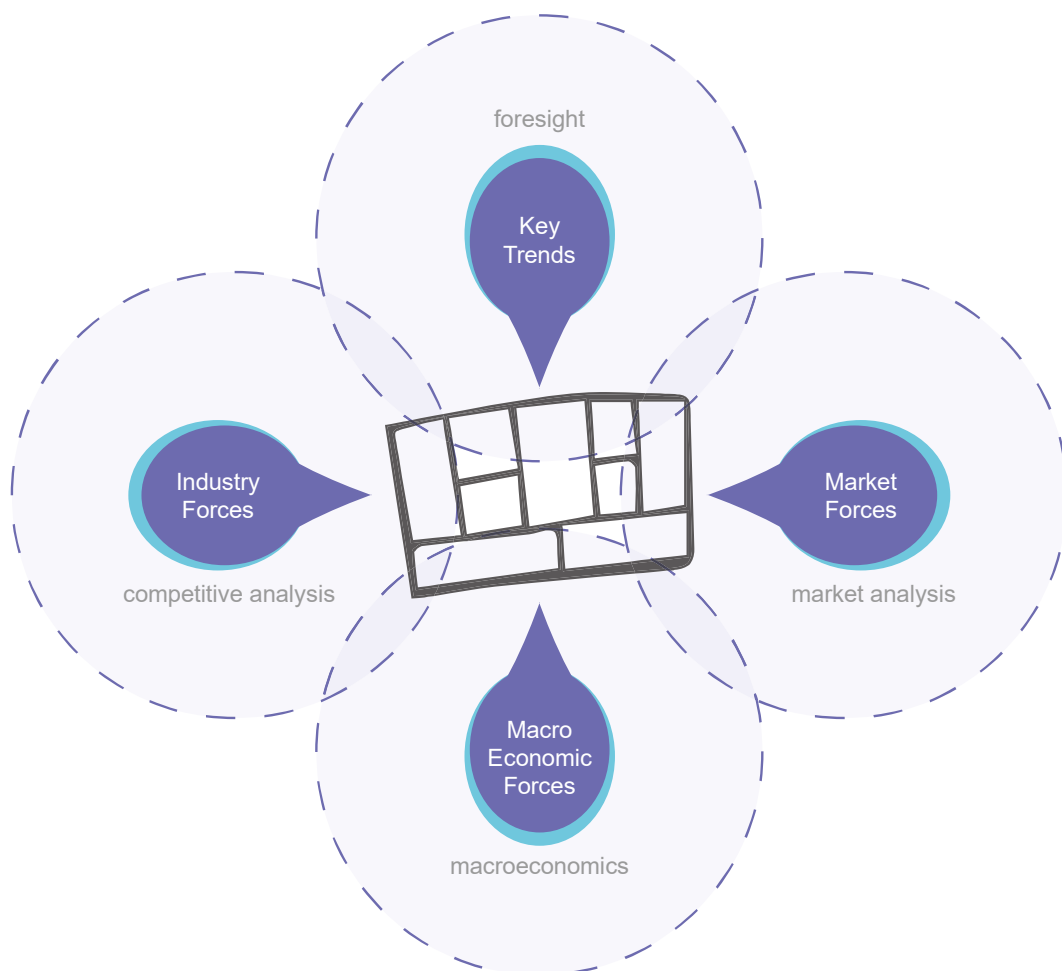


Abb. 16: Environment Map,
Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).

6.1.4 Vorgehensmodell

Der Designprozess, den Osterwalder und Pigneur vorschlagen, lässt sich in die fünf nicht ganz klar voneinander trennbaren Phasen Mobilisieren, Verstehen, Gestalten, Implementieren und Durchführen unterteilen, wobei dieses Vorgehen an die Bedürfnisse des durchführenden Unternehmens anpassbar ist. Es wird betont, dass dieser Prozess sehr aufwendig und zeitintensiv ist und in den wenigsten Fällen linear abläuft, sondern Schleifen und Rücksprünge in frühere Phasen beinhalten kann:¹²⁵

1. Mobilisieren

In dieser Phase werden die Projektziele festgelegt, vorläufige Ideen getestet und das Projektteam zusammengestellt. Wichtig dabei ist, ein möglichst multidisziplinäres Projektteam aus unterschiedlichen Fachbereichen und Managementebenen zusammenzustellen. Darüber hinaus sollte der Business Model Canvas bereits von Beginn an als gemeinsames Kommunikationsinstrument festgelegt werden, um vorläufige Ideen strukturiert darzustellen und vergleichen zu können.

2. Verstehen

In der zweiten Phase erarbeitet das Projektteam ein gemeinsames Verständnis für den Kontext, in dem sich das Geschäftsmodell entwickeln wird. Dabei werden eine Reihe von Methoden wie Marktforschung, Kundenanalyse und Kundenbeteiligungen angewandt. Die Autoren warnen an dieser Stelle explizit vor unverhältnismäßigen Analysen und empfehlen stattdessen die Nutzung von Geschäftsmodell-Prototypen (siehe Kapitel 6.1.2), um ein schnelles Feedback zu erhalten und um die Kundenbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen.

3. Gestalten

Hier wird versucht, mit dem Einsatz von Kreativität neue Modelle zu schaffen, die über den Status quo hinausgehen. Wichtig ist, dass sich das Team in dieser Phase genug Zeit nimmt, um möglichst viele Modelle zu erforschen und um diese nicht voreilig zu beurteilen. Der Einsatz von Prototypen hilft beim Testen und der anschließenden Auswahl eines favorisierten Geschäftsmodells.

4. Implementieren

Die Implementierungsphase beschäftigt sich mit der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle in der Organisation. Osterwalder und Pigneur beschreiben diesen Abschnitt nur überblicksmäßig und beschränken ihre Ausführungen auf den Hinweis, dass in dieser Phase das Geschäftsmodell meist in einem Geschäftsplan (Businessplan) skizziert wird. Essenzieller Bestandteil ist dabei das Entwickeln geeigneter Mechanismen, um das Geschäftsmodell fortlaufend an das Marktfeedback anpassen zu können.

¹²⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 252.

5. Durchführen

Die Durchführungsphase umfasst eine fortlaufende Überprüfung und Bewertung des Modells und der Umwelt, um den Einfluss externer Faktoren auf lange Sicht zu verstehen. Dabei werden regelmäßige Workshops mit funktionsübergreifenden Teams empfohlen, um das Geschäftsmodell regelmäßig aktiv an die Veränderungen des Marktes anzupassen.

6.1.5 Reflexion

Wie zu sehen ist, lehnen sich Osterwalden und Pigneur sehr stark an die Elemente des Design Thinking an. Das wird zum Beispiel durch ihre Aussage bestätigt, dass das Einnehmen der Kundenperspektive ein Leitprinzip des gesamten Gestaltungsprozesses von Geschäftsmodellen sei. Es finden sich in ihrem Ansatz nicht nur die Methoden und Grundprinzipien des Design Thinking, wie Empathiekarte, multidisziplinäre Teams oder Visuelles Denken, sondern auch ganze Prozessschritte, wie etwa der des Prototypings, wieder. Diese scheinen aber ohne die zugehörigen Schritte wie Beobachten und Testen und vor allem ohne Rückkopplungen stark aus dem Kontext gerissen, was in der Realität eine auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Entwicklung erschweren dürfte.

Damit kann die Annahme getroffen werden, dass sich Design Thinking und der Business Model Canvas sehr gut ergänzen. Design Thinking mit seinen Erfolgsfaktoren der multidisziplinären Teams, des variablen Raumes und des Prozesses, in dem der Business Model Canvas als Methode aufgenommen wird, kann durchaus zur Erstellung eines Vorgehensmodells zur Innovierung von Geschäftsmodellen herangezogen werden.

6.2 Value Proposition Design

In ihrem Buch „Value Proposition Design“ beschreiben Osterwalder et. al. ein Vorgehen zur Erarbeitung von Produkten und Dienstleistungen mit einem kundenzentrierten Wertangebot und einer anschließenden Gestaltung des passenden Geschäftsmodells unter Zuhilfenahme des Value Proposition Canvas. Dieser wird als eigenständige Methode im Value Proposition Design Prozess und als eine Art Plug-in für den Business Model Canvas verwendet, um Wertangebote und Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu verbessern.¹²⁶

6.2.1 Value Proposition Canvas Aufbau

Die Methode besteht aus den beiden Teilen Wertkarte (Value Map) und Kundenprofil (Customer Profile), welche in die Bausteine Wertangebote (Value Proposition) und Kundensegmente (Customer Segments)

¹²⁶ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. XIII f.

des Business Model Canvas einzubetten sind. Ziel dabei ist es, zwischen dem entwickelten Wertangebot und den beobachteten Kundenmerkmalen Übereinstimmungen zu finden.¹²⁷

1. Value (Proposition) Map

Diese Methode beschreibt die Besonderheiten eines spezifischen Wertangebotes in einem Geschäftsmodell, indem dieses in Produkte und Dienstleistungen, Gewinnerzeuger und Problemlöser heruntergebrochen wird. Dabei werden in einem der drei Felder alle Produkte und Dienstleistungen aufgelistet, um die sich das Wertangebot dreht. Danach wird in den anderen beiden Feldern beschrieben, wie diese für den Kunden Gewinne erzeugen und wie diese für den Kunden Probleme lösen.¹²⁸

2. Kundenprofil

Das Kundenprofil beschreibt ein spezielles Kundensegment eines Geschäftsmodells, indem dieses auf die Bereiche der Kundenaufgaben, Probleme und Gewinne aufgeteilt wird. In den Kundenaufgaben wird in eigenen Worten beschrieben, was Kunden in ihrer Arbeit und in ihrem Alltag erledigen möchten. Danach werden im Bereich Gewinne die Resultate oder die konkreten Vorteile beschrieben, die die Kunden erzielen oder erreichen wollen. Im Feld Probleme werden zuletzt die schlechten Ergebnisse, Risiken und Hindernisse angeführt, die mit den Kundenaufgaben in Zusammenhang stehen.¹²⁹

3. Übereinstimmungen

Diese sind erzielt, wenn sich am Papier die Value Map mit dem Kundenprofil deckt, also wenn Produkte und Dienstleistungen Problemlöser und Gewinnerzeuger herstellen, die zu einer oder mehreren Kundenaufgaben, Problemen und Gewinnen passen, die für den Kunden wichtig sind.¹³⁰ In weiterer Folge müssen sich diese Übereinstimmungen dann in einer zweiten und dritten Phase im Markt mit den Kunden bestätigen (Produkt-Markt-Übereinstimmung) und in Form eines erweiterbaren Geschäftsmodells Profite generieren.¹³¹

6.2.2 Vorgehensmodell

Value Proposition Design ist ein kontinuierlicher Kreislauf von Prototypen, Kundenuntersuchungen und einer Neuformung der Idee. Dabei kann das Design damit anfangen, dass ein Prototyp entwickelt wird

¹²⁷ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. XVI.

¹²⁸ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 29ff.

¹²⁹ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 12ff.

¹³⁰ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 42ff.

¹³¹ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 48f.

oder Kunden erforscht werden.¹³² Nach Auswahl der Wertangebote erfolgt die Einbettung des Wertangebotes in das Geschäftsmodell unter Zuhilfenahme des Business Model Canvas.¹³³ Im letzten Schritt beschreiben Osterwalder et. al. die Testung und Weiterentwicklung des neuen Geschäftsmodells.¹³⁴

1. Prototyp-Möglichkeiten

Dabei sollen mit groben Studienmodellen die Ideen und eventuelle Alternativen ausgelotet werden, um Erwünschtheit, Umsetzbarkeit und Brauchbarkeit alternativer Wertangebote und Geschäftsmodelle zu ermitteln. Aber im Gegensatz zu den meist physischen Artefakten gängiger Designberufe werden für diesen Schritt folgende Typen empfohlen:¹³⁵

- **Serviettenskizzen**

Dabei werden grobe Darstellungen verwendet, in denen nur der Kern einer Idee und nicht dessen Funktionsweise visualisiert und vermittelt wird. Diese werden während der frühen Phase des Designprozesses verwendet, da sie rasch präsentiert, einfach weiterentwickelt und ohne Bedauern verworfen werden können.

- **Lückentexte**

Diese sind eine gute Methode, um rasch alternative Richtungen auszuloten und zu prägen. Dabei werden drei bis fünf Varianten mit einer Vorlage (Ad-Lib Value Proposition Template) erstellt, in die Elemente eines zuvor erstellten Value Proposition Canvas übernommen werden.

- **Value Proposition Canvas**

Diese Methode (siehe Kapitel 6.2.1) kann genutzt werden, um rasch alternative Prototypen ähnlich wie mit den Serviettenskizzen zu erstellen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch die „Bibliothek der Experimente“, welche die Autoren sowohl für die Erstellung von Prototypen sowie zu deren Testung nennen. Sie unterscheiden dabei Methoden, bei denen die Anwender in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen (Lernprototyp/Minimalprototyp, lebensgroßer Prototyp, Zauberer von Oz, Illustrationen, Storyboards und Szenarios, Speedboat/Sailboat, Produktverpackung, Buy a Feature), und Methoden zur Beobachtung (Mock sales, Vorverkäufe, Crowdfunding, Ad und Link Tracking, Landing Page, Split Tests), also Methoden bei denen die Anwender in indirektem Kontakt mit den Kunden stehen.¹³⁶

¹³² Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 70.

¹³³ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 144ff.

¹³⁴ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 178ff.

¹³⁵ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 76ff.

¹³⁶ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 216ff.

2. Ideen, Ausgangspunkte und Erkenntnisse

Wie bereits eingangs des Kapitels erwähnt, kann das Design damit starten, dass Prototypen gebaut oder Kunden erforscht werden. Aber nicht immer müssen großartige Ideen beim Kunden beginnen. Osterwalder et. al. haben 16 Triggerbereiche identifiziert, die entweder beim Kunden, den bestehenden Wertangeboten, bei Geschäftsmodellen, ihrem Umfeld (siehe Kapitel 6.1.3) oder bei Wertangeboten und Geschäftsmodellen anderer Branchen beginnen. Entscheidend ist aber, dass das Design zuletzt immer Aufgaben, Probleme oder Gewinne berücksichtigt, die dem Kunden wichtig sind.¹³⁷ Weiters können Ideen auch aus den Kundenerkenntnissen (siehe Schritt „Kunden verstehen“), aus der Untersuchung von Prototypen (siehe Schritt „Prototyp-Möglichkeiten“), von anderen Quellen wie Designbeschränkungen¹³⁸, Büchern und Zeitschriften¹³⁹, Technologie-Push oder Market-Pull¹⁴⁰ oder aus den sechs in der Designbeschreibung genannten Innovationsmethoden¹⁴¹ kommen.

3. Kunden verstehen

Um die Kundenperspektive besser verstehen zu können, nennen Osterwalder et. al. sechs Techniken. Unter anderem werden die Sekundärdatenforschung, Kundeninterviews, Kundenbeobachtungen, Selbsttestung der Produkte und Dienstleistungen, Co-Creation (Embedded Customer) oder Lead User Ansätze empfohlen.¹⁴²

Ziel dieses Designprozesses ist es, das richtige Wertangebot zu generieren und in ein Geschäftsmodell einzubinden.¹⁴³

Als abschließenden Schritt wird von den Autoren das systematische Testen der Value Proposition und Business Model Canvases unter Zuhilfenahme des Lean Startup Ansatzes von Eric Ries (siehe Kapitel 6.3) zur systematischen Reduzierung der Risiken und Ungewissheiten empfohlen. Sie unterstreichen dabei die Vorteile des systematischen Testens und der Kundenentwicklung gegenüber der Erstellung von Businessplänen.¹⁴⁴

6.2.3 Reflexion

Osterwalder et. al. konzentrieren sich beim Value Proposition Design auf das Erweitern des ursprünglichen Ansatzes um Elemente, die eine Identifizierung von Kundenbedürfnissen ermöglichen.

¹³⁷ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 88f.

¹³⁸ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 90f.

¹³⁹ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 92f.

¹⁴⁰ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 94f.

¹⁴¹ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 102f.

¹⁴² Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 106ff.

¹⁴³ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 152f.

¹⁴⁴ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 178f.

Damit behandeln sie einige Kritikpunkte der Reflexion des Business Model Canvas (siehe Kapitel 6.1.5). Die Value Map erinnert sehr stark an die im Design Thinking oft verwendete Empathiekarte (Empathy Map), welche von Scott Matthews von der Designfirma XPLANE entwickelt wurde.¹⁴⁵ Auch Kim und Mauborgne stellten im Rahmen ihres Buches „Blue Ocean Strategy“ ähnliche Überlegungen zum produkt- und servicebezogenen Kundennutzen dar. Sie stellen jedoch nicht nur den vorhandenen Kundennutzen in den Mittelpunkt, sondern sprechen in ihrem Konzept vielmehr von Nutzeninnovationen (Value Innovation).¹⁴⁶

Auch das Fehlen der Prozessschritte Beobachten und Testen sowie die Nichtberücksichtigung von Rückkopplungen im Vorgehensmodell des Business Model Canvas (siehe Kapitel 6.1.4) wird in der Erweiterung durch das Value Proposition Design behandelt. Durch die Beschreibung eines kontinuierlichen Kreislaufes (siehe Kapitel 6.2.2) und der Integration von Techniken zur Erlangung von Kundeneinblicken werden weitere bereits im Prozessansatz des Design Thinking vorhandene Elemente übernommen.¹⁴⁷ Neben dem Design Prozess werden auch die beiden anderen Erfolgsfaktoren der multidisziplinären Teams (siehe Kapitel 5.3.1) und des variablen Raumes (siehe Kapitel 5.3.2) übernommen.¹⁴⁸

Interessant jedoch sind die Ansätze für die Phase des Prototyping, da sich diese im Gegensatz zu den im Design Thinking meist physischen Herangehensweisen sehr gut für die Geschäftsmodellentwicklung eignen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass der Value Proposition Canvas ein zu komplexes und zeitaufwändiges Vorgehen für eine Integration in einen Design Thinking Prozessansatz ist und auch keinen wirklichen Mehrwert gegenüber bereits vorhandener Methoden aufweist.

6.3 Running Lean

Startups sind entweder Erfolge oder Misserfolge. Diese Unternehmen müssen in sehr kurzer Zeit mit sehr geringen Mitteln ein innovatives Produkt erfolgreich im Markt positionieren. Um Fehler, die zum Scheitern von Startups führen, vermeiden zu können veröffentlichte Eric Ries in seinem Buch „Lean Startup“ die gleichnamige Vorgehensweise. Diese basiert auf der „Customer Development“ Methodik von Steve Blank also dem Einholen und dem Einbeziehen von Kunden-Feedback bereits während der Produktentwicklung.¹⁴⁹ Dabei geht es um die effiziente Nutzung knapper Ressourcen und darum, eine Vision auf die Probe zu stellen, indem in möglichst kurzer Zeit ein möglichst großer Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Kunden erreicht wird.¹⁵⁰

¹⁴⁵ Vgl. Eppler/Hoffmann/Pfister (2014), S. 149.

¹⁴⁶ Vgl. Kim/Mauborgne (2005), S. 12.

¹⁴⁷ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 70ff.

¹⁴⁸ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 166f.

¹⁴⁹ Vgl. Ries (2011), S. 84.

¹⁵⁰ Vgl. Maurya (2013), S. XIX.

Ash Maurya verfeinerte diese Ansätze und veröffentlichte 2013 in seinem Buch „Running Lean“ seinen Lean Canvas und das dazugehörige Vorgehensmodell, welche im Folgenden vorgestellt werden.

6.3.1 Lean Canvas

Der Lean Canvas ist ein einseitiges Geschäftsmodell-Diagramm (siehe Abbildung 17), das auf dem Business Model Canvas von Alex Osterwalder basiert (siehe Kapitel 6.1).¹⁵¹

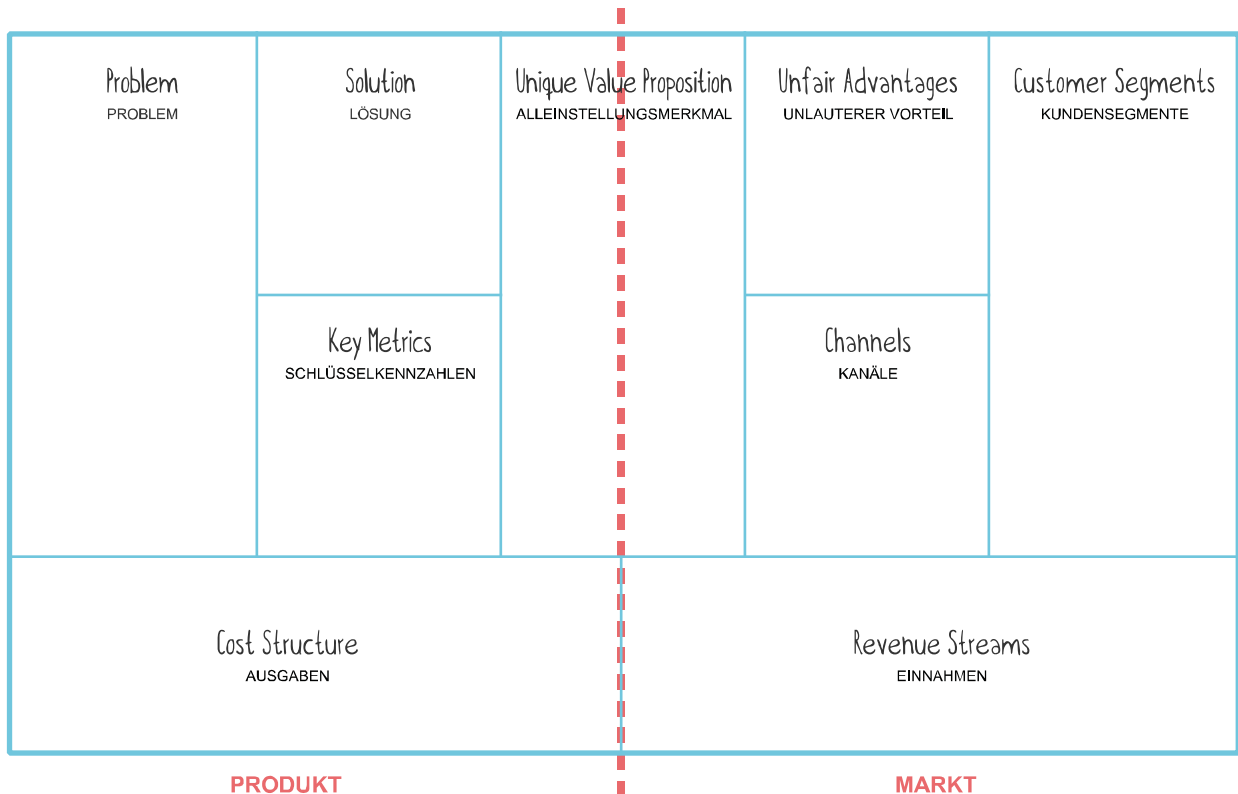


Abb. 17: Lean Canvas,
Quelle: In Anlehnung an Maurya (2013).

Bevor der erste Entwurf des Lean Canvas erstellt wird, um die Gedanken möglicher Geschäftsmodelle darin zu erfassen, gilt es zu definieren, womit am besten gestartet wird und wie weiter vorgegangen werden soll. Denn es besteht die Gefahr, dass eine zu frühe Entscheidung für ein Kundensegment zu suboptimalen Geschäftsmodellen führt. Daher sollte der Ersteller sich von Anfang an auf die simultane Überlegung und Ausarbeitung mehrerer Alternativen einlassen. Dabei ist es sowohl wichtig, zwischen Kunden und Anwendern zu unterscheiden (Kunden zahlen für das Produkt, Anwender nicht.), als auch breite Kundensegmente in kleinere zu zerlegen. (Es kann kein gutes Produkt für Jedermann entwickelt, entworfen und angeboten werden.) In der ersten Phase ist es aber auch möglich, sich auf einen Lean

¹⁵¹ Vgl. Maurya (2013), S. 5.

Canvas zu beschränken und zum Beispiel die unterschiedlichen Segmente farblich herauszuarbeiten. Dabei ist es sinnvoll, erst zu einem späteren Zeitpunkt für jedes Kundensegment einen eigenen Lean Canvas zu erstellen, da sich Geschäftsmodelle je nach Kundensegment stark verändern können.¹⁵²

Im Folgenden werden die neun Bausteine des Lean Canvas beschrieben. Dabei werden immer die Blöcke gemeinsam genannt, welche eine direkte Beziehung haben, und gleichzeitig befüllt werden sollten. Dabei gibt die folgende Nennung auch die ideale Abfolge der Vorgehensweise wieder:¹⁵³

1. Problem und Customer Segments (Kundensegmente)

In diesem Baustein sollen maximal drei der wesentlichsten Probleme, deren Lösung sich das betrachtete Kundensegment wünscht, aufgelistet werden. Es können diese Probleme auch nach dem Jobs-to-be-Done Framework von Clayton M. Christensen et. al., als Aufgaben, die Kunden gerne erledigt sähen, betrachtet werden.¹⁵⁴ Wichtig dabei ist es, auch Alternativen also Annahmen zu dokumentieren, wie die Early Adopter heute mit diesem Problem umgehen. Im Feld Customer Segments werden dann die Anwender und Kunden identifiziert sowie mögliche Early Adopter eingetragen.

2. Unique Value Proposition (Alleinstellungsmerkmal)

Das Zentrum des Canvas ist die Unique Value Proposition (UVP), welche beschreibt, warum die Idee anders ist und Aufmerksamkeit verdient. Alleinstellungsmerkmale sollten wesentliche Unterschiede zu Konkurrenten beschreiben, vor allem die Early Adopter ansprechen und einen Kundennutzen erfüllen. Ash Maurya nennt hier einige Methoden zur Generierung einer Value Proposition wie die Formel von Dane Maxwell, die Fragen „Was? Wer? Warum?“ aber auch das Lernen von guten UVPs.

3. Solution (Lösung)

Mögliche Lösungen können sich zum Beispiel nach Kundeninterviews ändern. Daher sollte der Bearbeiter sich mit der Lösungssuche nicht zu lange aufhalten und auch eine Verknüpfung von Lösung und Problem so spät wie möglich durchführen.

4. Channels (Kanäle)

Kommunikation zum Kunden ist entscheidend. In diesem Feld sind alle Inbound (z.B. Blogs, E-Books, Webinare, SEO) und Outbound (z.B. Suchmaschinenmarketing, Werbung in Print, Radio und TV, Messen) Kanäle zu potenziellen Kunden einzutragen, welche in späterer Folge ausgebaut und erprobt werden.

¹⁵² Vgl. Maurya (2013), S. 23ff.

¹⁵³ Vgl. Maurya (2013), S. 27ff.

¹⁵⁴ Vgl. Christensen/Berstell/Nitterhouse (2007), S. 2ff.

5. Revenue Streams und Cost Structure (Einnahmen und Ausgaben)

Diese beiden Felder sind dazu da, sich einen Überblick über die Rentabilität des Geschäftsmodells zu verschaffen. Die Einnahmen, also der Preis der Produkte, sollten von Anfang an geplant werden. Dies ist ein wichtiger Teil, der unter anderem die Wahrnehmung über die Eigenschaften des Produktes beeinflusst und damit auch das Kundensegment bestimmt. Neben den Einnahmen sollten die gegenwärtigen Betriebskosten im Feld Revenue Streams aufgelistet werden, um eine Rentabilitätsschwelle (Break Even) zu definieren und um damit Zeit, Geld und Energieaufwand abschätzen zu können. Dies sind wichtige Entscheidungskriterien für die spätere Auswahl eines Geschäftsmodells.

6. Key Metrics (Schlüsselkennzahlen)

Kennzahlen helfen dabei, das Geschäft auf den Prüfstand zu stellen, um den Fortschritt zu messen und Krisen frühzeitig zu erkennen. Ein Modell mit dem dies möglich ist, ist die sogenannte Private Metrics von Dave McClure.

7. Unfair Advantages (Unlauterer Vorteil)

In dieses Segment dürfen nur wirkliche Vorteile und nicht Eigenschaften wie Leidenschaft (welche keinen Vorteil birgt) oder Markteinführungsstrategien wie First Mover (welche auch ein Nachteil sein kann) eingetragen werden. Dieses Feld kann sich mit der Zeit entwickeln, wenn sich zum Beispiel Insiderinformationen ergeben oder das Netzwerk bzw. die Community zu wirken beginnt.

6.3.2 Vorgehensmodell

Im Running Lean Ansatz wird davon ausgegangen, dass Startups mit ihren ersten Ideen (Plan A) nicht erfolgreich sein werden und daher nicht zu viel Zeit mit diesem ersten Entwurf verschwenden sollten.

1. Plan A - Entwurf des Lean Canvas

Für die Befüllung des ersten Lean Canvas sollte sich maximal 15 Minuten Zeit genommen werden, um einen Schnappschuss festzuhalten, der anschließend mit andern Menschen erprobt werden kann. Dabei ist es auch kein Problem, Teile der Vorlage leer zu lassen, da mit Hilfe dieser Lücken Schwachstellen des Geschäftsmodells erkannt und der richtige Ansatz erprobt werden kann. Es ist auch empfehlenswert sich in der Formulierung kurz zu halten, um mit dem im Canvas gegebenen Platz auszukommen. Dabei ist immer von der Gegenwart auszugehen, da Zukunftsprognosen nicht sinnvoll sind. Als Letztes und Wichtigstes gilt es, nie den Kunden aus dem Blick zu verlieren.¹⁵⁵

¹⁵⁵ Vgl. Maurya (2013), S. 26.

2. Schwachstellen erkennen

In dieser Phase ist es wichtig, Schwachstellen zu erkennen, Prioritäten zu setzen und das Geschäftsmodell zu bewerten, um Risiken zu vermeiden. Dabei werden die Risiken in die drei Hauptgruppen Produktrisiko (das Produkt muss stimmen), Kundenrisiko (es müssen Kunden gefunden werden) und Marktrisiko (das Geschäft muss sich lohnen) unterteilt. Für die Quantifizierung und Bewertung von Risiken gibt es unzählige Wahrscheinlichkeits- und statistische Modellrechnungen, von denen aber zugunsten von durch den Autor identifizierten und gewichteten Universalrisiken zur Bewertung von Geschäftsmodellen abgeraten wird.¹⁵⁶

Neben der Bewertung durch die Universalrisiken bietet sich zur Identifizierung von Risiken auch die Einholung von Rat außenstehender Personen an. Interviews mit Ratgebern wie potentiellen Kunden, Geldgebern oder anderen Unternehmern, bei denen der Lean Canvas präsentiert wird, können dabei helfen, Schwachstellen zu erkennen und das Modell zu verbessern.¹⁵⁷

3. Systematische Testung

Nachdem der Plan A erstellt und die Risiken identifiziert und priorisiert wurden, startet die Versuchsphase. Dabei gilt es in der ersten Phase das Problem zu verstehen. Dies kann durch Probleminterviews mit Interessenten geschehen. In der zweiten Phase wird versucht, eine Lösung zu definieren. Dies geschieht anhand eines Demos (z.B. über Hilfsmittel wie eines Screenshots oder eines Prototypen), welches dem Kunden im Rahmen eines Lösungsinterviews zur Messung seiner Reaktion vorgestellt werden kann. Die Ergebnisse daraus fließen als weitere Anforderungen in das sogenannte minimal funktionsfähige Produkt (MFP) ein. Diese Basisversion des endgültigen Produktes wird im Englischen Minimal Viable Product genannt. Im dritten Schritt „Qualitativ Validieren“ wird versucht, den Entwicklungszyklus durch die Erstellung und frühe Veröffentlichung eines minimal funktionsfähigen Produktes (Version 1.0) zu verkürzen, um damit den Erkenntnisgewinn zu forcieren, statt in Optimierungen festzusitzen. Das Ziel ist es, hierbei den Kunden schnellstmöglich mit der Unique Value Proposition in Verbindung zu bringen. Dies kann zum Beispiel, auch wenn das Produkt noch nicht ausgereift bzw. verfügbar ist, durch eine Landing-Page (Marketing Website mit Informationen, Bildern oder Videos) mit Registrierungsfunktion geschehen, um Preisvorstellungen zu testen oder das Interesse am Angebot (per MFP-Interviews) zu messen und Antworten auf Fragen der Produkt-, Kunden- und Marktrisiken zu erfahren. Dieser Erkenntnisgewinn (z.B. über Interviews der registrierten Benutzer) fließt dann erneut über eine Lern-Feedback-Schleife in das Modell ein. Ziel ist es vor allem, Early Adopter dazu zu bringen, den gesamten Konversionstrichter (vom Erstinteresse über die Registrierung bis hin zum vollwertigen Kunden) vollständig zu durchlaufen. Der letzte Schritt „Quantitativ Verifizieren“ enthält die Empfehlung, permanent den Produkt/Markt-Fit (z.B. per

¹⁵⁶ Vgl. Maurya (2013), S. 49ff.

¹⁵⁷ Vgl. Maurya (2013), S. 54f.

Sean-Ellis-Test oder über die Einnahmen) zu testen und den wichtigsten Wachstumsmotor zu identifizieren, um zukünftiges Wachstum zu gewährleisten.¹⁵⁸

6.3.3 Reflexion

Das Framework wurde ursprünglich für webbasierte Produkte entwickelt. Dennoch bietet es viele neue Herangehensweisen, welche auch für Geschäftsmodelle aus anderen Bereichen wertvoll sind. Als besonders interessant ist hier der Lean Canvas zu nennen, welcher sich ideal eignet, um Geschäftsmodelle neu von Grund auf zu entwickeln. Auch die Herangehensweise für eine Bewertung von Risiken, die konkreten Handlungsempfehlungen für das Einholen von Rat von außen oder die Problem- und Lösungsinterviews sind Elemente, die sich wertvoll auf eine Geschäftsmodellentwicklung auswirken können.

In einem Vergleich des Vorgehensmodells des Lean Canvas mit einem Design Thinking Prozess zeigen sich vor allem im dritten Schritt ähnliche Ansätze eines kundennahen iterativen Vorgehens. Eine direkte Übereinstimmung kann hier jedoch nicht festgestellt werden. Ash Maurya verwendet hier weder die drei Erfolgsfaktoren multidisziplinäre Teams, variabler Raum oder den Prozessansatz (siehe Kapitel 5.3), noch gibt es die für das Design Thinking übliche Methodenfreiheit.

6.4 St. Galler Business Model Navigator

In der klassischen Branchenanalyse wurde sehr oft auf die Methode der „Five Forces“ von Michael Porter zurückgegriffen, um die gegenwärtige Situation zu analysieren und um damit Wege zu finden, wie Unternehmen sich besser gegen Wettbewerber positionieren können. Wenn Firmen jedoch ihr Geschäftsmodell innovieren wollen, um damit aus dem „Red-Ocean“ in einen „Blue-Ocean“ zu wechseln, muss meist mit der gegenwärtigen Branchenlogik gebrochen werden. Dafür gilt es, Ideen außerhalb der existierenden Denkschemata zu entwickeln, um damit Neues zu schaffen.¹⁵⁹

Um dies zu ermöglichen wurden, für die Erstellung des St. Galler Business Model Navigators der größte Teil aller in den letzten 50 Jahren erfolgreich entstandenen Geschäftsmodelle und zahlreiche Geschäftsmodellpioniere der letzten 150 Jahre untersucht. Herausgekommen ist eine aktionsorientierte Methode, die es Unternehmen ermöglichen soll, die gängige Branchenlogik zu durchbrechen, um das eigene Geschäftsmodell zu innovieren.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Vgl. Maurya (2013), S. 71ff.

¹⁵⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 10f.

¹⁶⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

6.4.1 Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell (siehe Abbildung 18) basiert auf der zentralen Erkenntnis, dass sich Geschäftsmodelle über kreative Imitation und Rekombination erfolgreich entwickeln lassen. Dies kann als Bestätigung der Ergebnisse des frühen Innovationsforschers Josef Schumpeter gesehen werden, der Innovationen im Produkt- und Prozessbereich untersuchte und herausfand, dass über 80 Prozent aller Innovationen lediglich Rekombinationen aus existierenden Ideen, Konzepten oder Technologien sind. Die Autoren fanden in ihrer Arbeit weiter heraus, dass 90 Prozent aller neuen Geschäftsmodelle nicht wirklich neu sind, sondern auf 55 bestehenden Mustern basieren (siehe Kapitel 6.4.2). Ähnliche Muster zur Lösungsfindung entdeckte auch der russische Wissenschaftler Genrich Altshuller, der mit seinen Mitarbeitern in der Analyse von ca. 40.000 Patenten herausfand, dass sich Erfindungsaufgaben bzw. technische Widersprüche aus verschiedenen Branchen durch eine begrenzte Anzahl von elementaren Prinzipien lösen lassen. Daraus entstanden die 40 Innovationsprinzipien, eines der bekanntesten Werkzeuge der Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ-Methodik).¹⁶¹

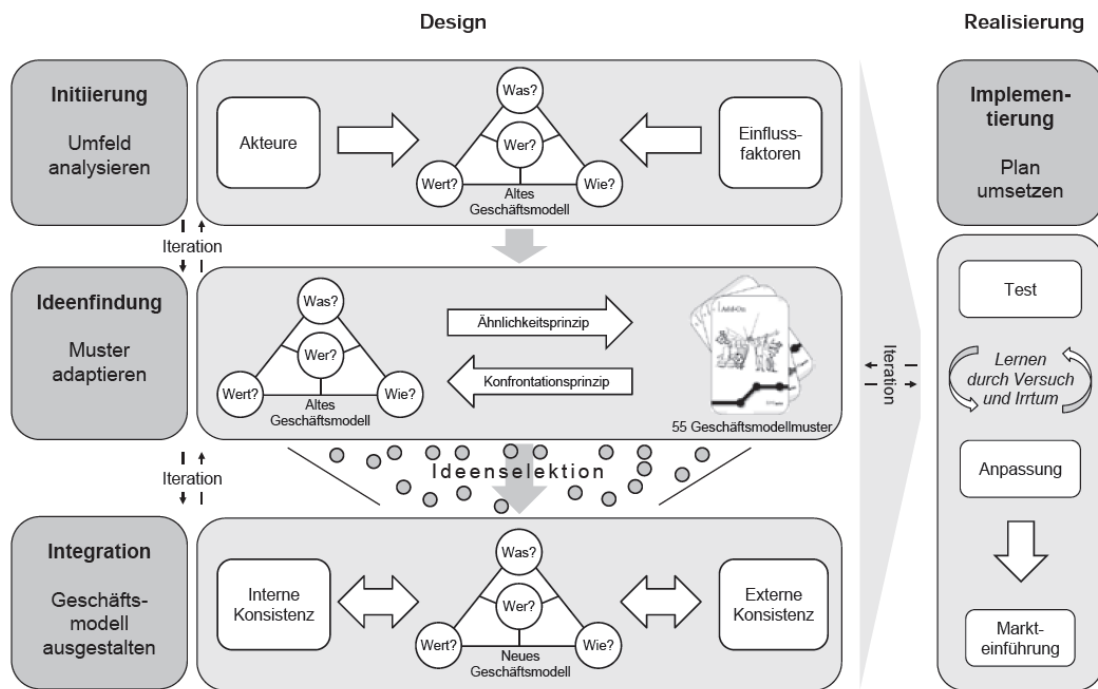


Abb. 18: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013).

Der St. Galler Business Model Navigator unterscheidet zwischen der Designphase der Geschäftsmodellinnovation und deren Realisierung und besteht aus vier Schritten:¹⁶²

¹⁶¹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 17.

¹⁶² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22ff.

1. Initiierung: Umfeld analysieren

Um den Herausforderungen eines Geschäftsmodells gewachsen zu sein, ist, neben dem Verständnis des eigenen Geschäftsmodells und dessen Geschäftsmodelllogik ein 360-Grad-Rundumblick auf die relevanten Akteure und Einflussfaktoren notwendig, um den Wissensstand der an der Geschäftsmodellentwicklung beteiligten Personen anzugleichen und auf Basis dieses Verständnisses Geschäftsmodellinnovationen zu ermöglichen. Es empfiehlt sich in dieser Phase auch branchenfremde, externe Personen hinzuzuziehen, um einen frischen Blick von Außenstehenden miteinfließen zu lassen. Unter Akteuren werden neben dem eigenen Unternehmen das Kunden-, Partner- und Wettbewerbernetzwerk verstanden, welches es zu analysieren gilt. Bestehende und bisher noch nicht bediente Kunden und ihre Bedürfnisse sind eine der wichtigsten Quellen für die Geschäftsmodellentwicklung. Als Partner werden all jene bezeichnet, die einen relevanten Beitrag zur Wertschöpfung gegenüber dem Kunden leisten. Das können neben Zulieferer, Vertriebspartner oder Lösungspartner auch jene sein, deren Beteiligung über die direkte Leistungsbeziehung hinausgeht, wie etwa Wissenschaftler, Berater oder Verbände. Auch von Wettbewerber kann gelernt und deren Leistungen als wertvolle Ideenquelle genutzt werden. In diesen Netzwerken gilt es vor allem die Technologien, Trends und regulatorischen Veränderungen genauer zu analysieren.

2. Ideenfindung: Muster adaptieren

Nach der Analyse gibt es meist einige Entdeckungen wie vermutetes Nutzerpotenzial oder konkrete Problemstellungen, die eine mögliche Stoßrichtung vorgeben können. Diese in ein Geschäftsmodell zu überführen ist aber schwierig, da es meist mehrere Alternativen gibt. In diesem Schritt kommt daher die Methodik der Musteradaption entweder nach dem Ähnlichkeitsprinzip oder dem Konfrontationsprinzip zum Einsatz. Dabei wird versucht mit den 55 identifizierten Mustern die dominante Branchenlogik zu durchbrechen und anschließend auf das eigene Geschäftsmodell zu übertragen. Dadurch können gänzlich neue Ideen für das eigene Geschäftsmodell entstehen.

3. Integration: Geschäftsmodell ausgestalten

Nach der Identifizierung und Adaptierung neuer Muster gilt es, diese neuen Ideen in ein ganzheitliches Geschäftsmodell einzubinden, welches konsistent zu den internen Anforderungen des eigenen Unternehmens und zum externen Umfeld ist. Die interne Konsistenz verlangt eine stimmige Ausgestaltung der vier Dimensionen Wer?, Was?, Wie? und Wert? (siehe Kapitel 3.3). Die externe Konsistenz befasst sich mit der Befriedigung der Bedürfnisse und den vorherrschenden Trends und Wettbewerbsbedingungen.

4. Implementierung: Plan umsetzen

Nach dem Abschluss der Designphase folgt die Implementierung, in der es um Verhandlungen mit neuen Geschäftspartnern, der Installation neuer Absatzkanäle oder dem Go-to-Market Approach geht. Empfehlenswert ist es, hier nicht das gesamte Modell in einem Roll-out im Markt zu implementieren, sondern erst einen Prototypen zu entwickeln und diesen in kleinem Rahmen

zu testen, um Risiken zu beschränken und eine Möglichkeit des Lernens zu schaffen. Dabei soll iterativ der Grundzyklus Design (Initiierung, Ideenfindung und Integration), Prototyp und Test durchlaufen werden.

6.4.2 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation

Diese 55 identifizierten Geschäftsmodellmuster bilden in diesem Framework immer den Kern neuer Geschäftsmodelle, wobei Geschäftsmodelle auch mehrere Muster gleichzeitig verwenden können. Um aus dem Pool von 55 Geschäftsmodellmustern neue Geschäftsideen zu erzeugen, wurden drei Basisstrategien identifiziert, welche einzeln oder in Kombination angewendet werden können:¹⁶³

1. Übertragen

Ein existentes Geschäftsmodell wird auf eine neue Branche übertragen, was den Vorteil hat, dass Vieles bereits bekannt ist und Fehler nicht erneut gemacht werden müssen. Die Herausforderung besteht dabei, einen notwendigen Spielraum für Adaptierungen zu belassen.

2. Kombinieren

Zwei oder mehr Geschäftsmodelle werden übertragen und kombiniert, was den Vorteil hat, dass sich die Effekte verstärken und eine Imitation erschwert wird. Die Herausforderung besteht in der erhöhten Komplexität bei der Planung und Umsetzung.

3. Wiederholen

Erfolgreiche Geschäftsmodelle werden von einem Unternehmen in einem anderen Produktbereich wiederholt, was den Vorteil der Nutzung von Erfahrungen und Synergien mit sich bringt. Herausfordernd ist dabei die Balance zwischen Veränderung und Stabilität zu halten.

Aus der Analyse vieler Geschäftsmodelle zeigte sich, dass 90 Prozent der Geschäftsmodellinnovationen aus Rekombinationen bestehen und dass es darin 55 unterscheidbare Muster gibt. Beispielhaft werden im Folgenden die Muster „Subscription“ und „Razor and Blade“ kurz beschrieben.¹⁶⁴

Beim Muster „Subscription“ zahlt der Kunde in regelmäßigen Abständen eine Gebühr zumeist auf monatlicher oder jährlicher Basis (Wert?) und erhält hierdurch die Nutzungsberechtigung für ein Produkt oder eine Dienstleistung (Was?).¹⁶⁵

„Razor and Blade“ basiert darauf, das Grundprodukt dem Kunden günstig oder gar umsonst anzubieten und die Verbrauchsmaterialien, die man zur Nutzung des Grundprodukts braucht, mit hohen Margen zu verkaufen (Was?, Wert?). Um sicherzustellen, dass Kunden die Verbrauchsmaterialien nur beim eigenen

¹⁶³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 20.

¹⁶⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 33.

¹⁶⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 232f.

Unternehmen kaufen, müssen Austrittsbarrieren (z.B. Patentanmeldungen oder ein starker Markenaufbau) geschaffen werden (Wie?).¹⁶⁶

6.4.3 Reflexion

Die Autoren betonen in der Beschreibung des St. Galler Business Model Navigators die Einflüsse des Design Thinking und die enge Zusammenarbeit mit dem Center for Design Research an der Stanford University.¹⁶⁷ Dies bestätigt sich in der iterativen, user-zentrierten und haptischen Vorgehensweise.

Interessant ist der Gedanke, sich von bereits Bestehendem inspirieren zu lassen, da Innovationen oft Variationen von etwas sind, das bereits zuvor in anderen Industrien, in anderen Märkten oder in anderen Kontexten existiert hat. Die 55 identifizierten Geschäftsmodellmuster können damit, auch in anderen Herangehensweisen, zum Beispiel als Inspirationsquelle zur Entwicklung neuer Ideen, herangezogen werden. Vor allem die Eignung dieser Methode zur Umsetzung in Workshops, in denen die Grundregeln der Kreativitätstechniken (siehe 5.3.3.2) angewandt werden sollen, bietet eine gute Grundlage für die Verwendung der Muster im Design Thinking.

Die Implementierungsphase Design, Prototyp und Test entspricht ganz dem Design Thinking Ansatz. Leider werden weder konkrete Hinweise über die Art der Prototypen, noch über Testungsverfahren dargestellt. Es werden lediglich die Erfolgsfaktoren des Design Thinking und die Wichtigkeit von Wandel (in Anlehnung an den Eight-Step Process for Leading Change von John P. Kotter)¹⁶⁸ beschrieben.

¹⁶⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 203f.

¹⁶⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 15f.

¹⁶⁸ Vgl. Kotter (1996). S. 35ff.

7 ENTWICKLUNG DES VORGEHENSMODELLS

Sehr oft gibt es gute Ideen und Ansätze für die Erstellung oder Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen. Allzu oft scheitern diese allerdings durch das Fehlen einer systematischen Vorgehensweise, der richtigen Auswahl sowie dem entsprechenden Einsatz von Methoden und Techniken. In diesem Kapitel soll ein Vorgehensmodell zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen vorgestellt werden.

7.1 Ableitung von Anforderungen an das Vorgehensmodell

Die ausgearbeiteten Grundlagen des Design Thinking und die betrachteten Frameworks werden das Fundament für eine funktionierende operative Geschäftsmodellentwicklung bilden. Hierbei wird das Vorgehensmodell basierend auf dem Design Thinking Prozess des Hasso-Plattner-Instituts der School of Design (siehe Kapitel 5.3.3.2) eine klare Strukturierung ermöglichen, welche auch in kleinen und mittleren Unternehmen Anwendung finden kann.

Da bereits gezeigt wurde, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen Probleme mit der Finanzierung, mit geeignetem Fachpersonal und der Ausgestaltung im Bereich des Innovationsmanagements haben, (siehe Kapitel 2.2), soll das Vorgehensmodell zwischen Start und Ende alle notwendigen Schritte aufweisen, damit auch unerfahrene Unternehmen dieses zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen heranziehen können. Damit ist auch gemeint, dass neben dem grundlegenden Vorgehen die im Modell empfohlenen Methoden für Unerfahrene geeignet sein müssen. Um das Modell aber nicht nur mit Basismethoden auszustatten und damit das Potenzial des Vorgehens einzuschränken, werden für Personen mit höherer Methodenkompetenz bzw. für eventuell notwendige Rückkopplungen (siehe Kapitel 5.3.3.2) im Prozess, bei denen Bereiche erneut bearbeitet werden müssen, auch komplexere Methoden genannt. Damit ist eine sukzessive Steigerung in der Komplexität und in Folge auch eine höherer Ergebnisqualität möglich.

Des Weiteren soll das Modell für Vorhaben, in denen ein bestehendes Geschäftsmodell überarbeitet, als auch bei jenen in denen eine noch unreife Geschäftsidee ausgestaltet werden soll, geeignet sein. Denn nicht immer existiert als Basis für die Geschäftsmodellentwicklung ein vollständiges bzw. ein zu überarbeitendes Geschäftsmodell, sondern oft liegt nur eine zu einem Modell zu entwickelnde Geschäftsidee vor.

7.2 Aufbau

Dieses Kapitel soll den allgemeinen Aufbau des Vorgehensmodells (siehe Abbildung 19) mit all seinen Bestandteilen darlegen.

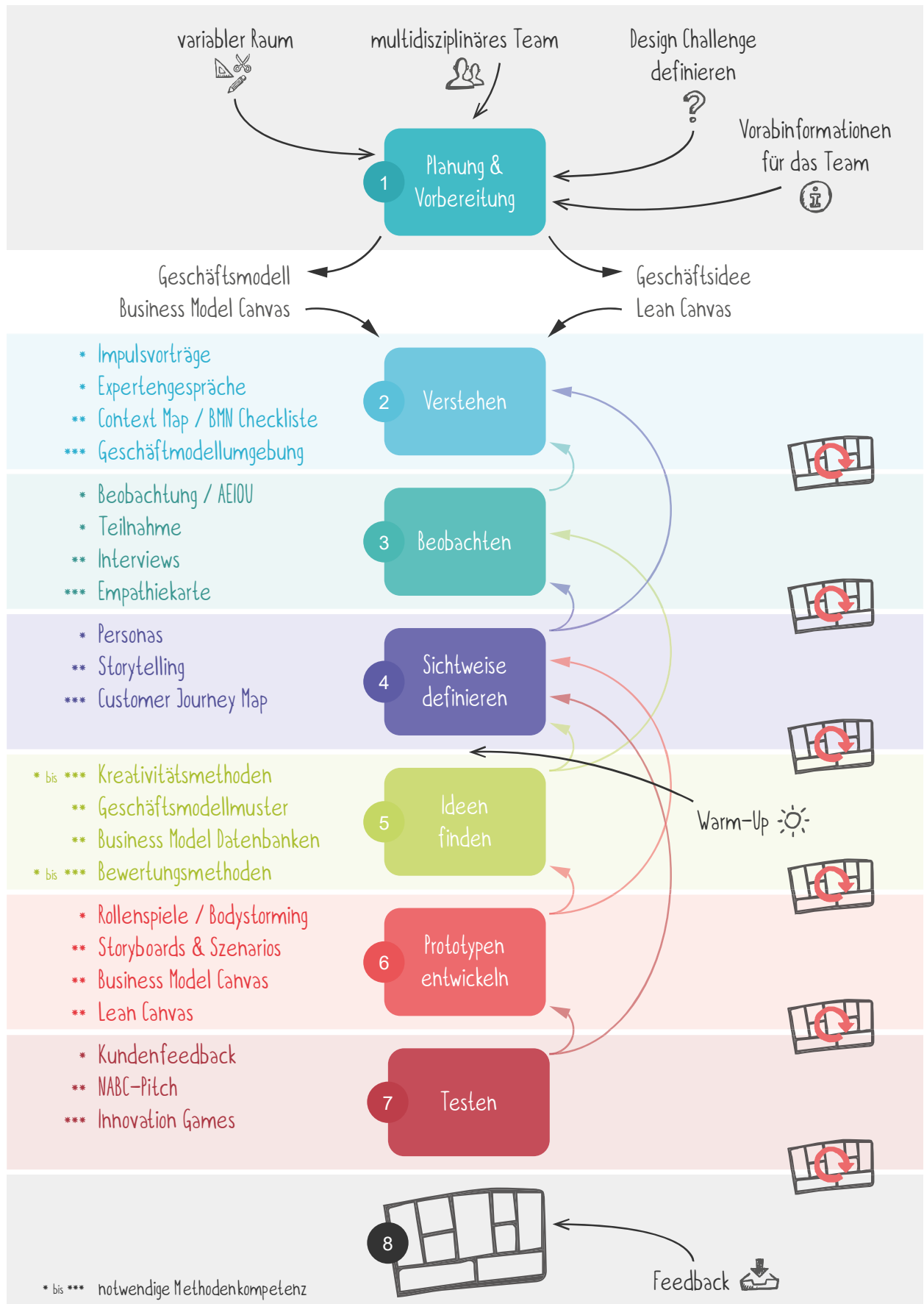


Abb. 19: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

7.2.1 Planung und Vorbereitung

Vor dem Start eines Workshops gilt es diesen durch den Veranstalter zu planen und Vorbereitungen zu treffen. Die Planung eines Design Thinking Projektes orientiert sich an den klassischen Vorgehensweisen. Dazu gehört, einen Projektauftrag zu definieren, einen Ablaufplan zu erstellen und das Personal, die Infrastruktur und die Ressourcen zu planen.¹⁶⁹ Im Falle der vorliegenden Arbeit entspricht der Projektauftrag der Definition der Fragestellung, also der Design Challenge, welche den Teilnehmern präsentiert werden soll. Dabei ist es für die Zielerreichung von zentraler Bedeutung, dass sich der Workshop-Leiter vorab in das Thema des Workshops einarbeitet.¹⁷⁰ Wie bereits erwähnt (siehe Kapitel 5.3.1) braucht Design Thinking multidisziplinäre Teams, die Eigenschaften wie Empathie, integratives Denken, Experimentierfreude, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Optimismus aufweisen.¹⁷¹ Teamgrößen von vier bis sechs Personen sind ideal.¹⁷² Vor dem Start und dem ersten Treffen der Teammitglieder gilt es den variablen Raum und die für einen Design Thinking Workshop notwendigen Materialien zu organisieren, um diesen damit entsprechend auszustatten (siehe Kapitel 5.3.2). Sind diese Vorbereitungen getroffen, gilt es, die ausgesuchten Projektmitglieder einzuladen und diesen als Vorabinformation die Agenda zu übermitteln. Die Information über die Struktur und den zeitlichen Ablauf des Workshops ist relevant, damit die Teilnehmer zu keinem Zeitpunkt im Prozessablauf die Grundsatzfrage nach dem „Warum“ stellen müssen und in die Lage versetzt werden, die einzelnen ausgewählten Methoden jederzeit im Kontext des Ganzen sehen zu können.¹⁷³

7.2.2 Geschäftsmodell oder Geschäftsidee

Wie bereits in den Reflexionen zum Business Model Canvas (siehe Kapitel 6.1.5) und zum Lean Canvas (siehe Kapitel 6.3.3) erwähnt, sind diese beiden Methoden ideal für einen Einsatz in den Design Thinking Phasen. Der Lean Canvas eignet sich sehr gut um Geschäftsideen möglichst realisierbar mit der Betrachtungsweise eines Entrepreneurs durch den Prozess zu steuern, was Ash Maurya in seinem Blog sehr gut erklärt. Laut seiner Ansicht ist der Business Model Canvas für Geschäftsmodelle geeignet, welche bereits Werte erzeugen und Einnahmen generieren. Der Lean Canvas hingegen ist idealerweise in der Startup Phase eines Unternehmens zu verwenden, in der es noch keine Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen und Kundenbeziehungen gibt.¹⁷⁴

Die Herausforderung besteht darin, das Konzept einfach, passend und für einen Design Thinking Workshop plakativ und gestaltungsfähig darzustellen. Deshalb werden in dem vorgestellten Modell die Canvases von der ersten Phase weg verwendet, um zuerst den aktuellen Stand des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsidee festzuhalten und um nach jeder weiteren Phase Aktualisierungen und

¹⁶⁹ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 64.

¹⁷⁰ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 106.

¹⁷¹ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 72ff.

¹⁷² Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 108.

¹⁷³ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 105.

¹⁷⁴ Vgl. Maurya (2016), Onlinequelle [27.05.2016]

Veränderungen, welche sich in den Prozessschritten ergeben, zu protokollieren. Am Ende des Vorgehensmodells existiert dadurch eine bereits ausgearbeitete, finale Form eines Geschäftsmodells bzw. einer Geschäftsidee.

Im Regelfall fällt die Entscheidung zwischen Geschäftsmodell oder Geschäftsidee eindeutig aus. Sollte jedoch ein sehr junges im Markt noch nicht lange erprobtes Geschäftsmodell mit dem Vorgehensmodell innoviert werden, kann die Empfehlung gegeben werden, mit beiden Canvases, also dem Business Model Canvas und dem Lean Canvas, im Vorgehensmodell zu starten und die Entscheidung auf später folgende Vorgehensmodellsschritte zu verschieben. Im Allgemeinen zeigt sich während des Durchlaufens der Schritte relativ rasch, für welchen Canvas die Entscheidung getroffen werden sollte.

7.2.3 Verstehen

In diesem Schritt wird gemeinsam die Aufgabenstellung beschrieben und das Problem definiert. Dabei ist es entscheidend, dass alle Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis des Geschäftsmodells oder der Geschäftsidee entwickeln.¹⁷⁵

Für eine entsprechende Analyse des Problemfeldes bieten sich Impulsvorträge von Gruppenmitgliedern oder unternehmensinternen bzw. -externen Experten an, um die Teilnehmer auf das zu bearbeitende Thema einzustimmen. Wichtig dabei ist, dass diese Vorträge eine motivierende Wirkung haben, nicht zu spezifisch sind und Lösungen darin keine Rolle spielen.¹⁷⁶

Erste Entwürfe von Geschäftsmodellen oder Geschäftsmodellideen sind oft nicht ganz ausgegoren und bergen Schwachstellen oder Risiken in sich, worüber sich die Teilnehmer nicht im Klaren sind. Es kann daher sinnvoll sein, Ratgeber einzuladen und gemeinsam mit diesen in Expertengesprächen zu diskutieren, um mit sachdienlichen Kenntnissen oder weiteren Erfahrungen den Wissensstand der Gruppe zu erhöhen und gegebenenfalls die Design Challenge zu überarbeiten.

Eine weitere Möglichkeit einen gemeinsamen Kenntnisstand zu erreichen, ist die Methode der Context Map (siehe Kapitel 8.2.5), bei der jeder Teilnehmer seine Expertise und Erfahrungen einbringen kann. Als Ergänzung dazu bietet sich die Checkliste für die Analyse der Akteure und der Einflussfaktoren (siehe Kapitel 8.2.5) des St. Galler Business Model Navigators an. Diese bietet anhand von zwölf konkreten Fragen den Teilnehmern die Möglichkeit der Analyse aller Faktoren des Ecosystems eines Geschäftsmodells.¹⁷⁷

Für sehr komplexe Geschäftsmodelle oder für Situationen, in denen für die kommenden Gestaltungsentscheidungen mehr Informationen über das Geschäftsmodellumfeld notwendig sind oder

¹⁷⁵ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 115f.

¹⁷⁶ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 109.

¹⁷⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 31.

gar eine Gestaltung oder Veränderung des Umfelds möglich ist, bietet sich eine tiefgreifende Analyse der Geschäftsmodellumgebung an (siehe Kapitel 6.1.3).¹⁷⁸

Am Ende dieser Phase wird erstmals mit dem nun gemeinsam erlangten Wissensstand der Business Model Canvas bzw. Lean Canvas aktualisiert. Durch das nun erlangte Verständnis können sich bereits alle Gruppenmitglieder einbringen und den Canvas, welcher in weiterer Folge als Ausgangspunkt für das weitere Vorgehen dient, mitbearbeiten.

7.2.4 Beobachten

Galt es im vorhergehenden Schritt die Aufgabenstellung und die Ausgangslage zu verstehen, wird in diesem Schritt die Zielgruppe hinsichtlich ihrer Bedürfnisse, Wünsche, Erwartungen und Verhaltensweisen analysiert, um eine nutzerzentrierte Entwicklung zu ermöglichen.¹⁷⁹

Hat sich das Design Thinking Team im ersten Schritt auf die zu untersuchenden Kunden- und Nutzergruppen geeinigt, ist es nun entscheidend zu bestimmen, wer beobachtet oder befragt werden soll, in welchem Umfeld dies geschehen soll und welche Vorgehensweise zum Einsatz kommen soll.

Zentraler Bestandteil im Design Thinking ist es, in Form von Beobachtung menschlich unverfälschtes Verhalten, zum Beispiel bei der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung, zu verstehen, um Erkenntnisse zu Verbesserungsmöglichkeiten, neuen Bedürfnissen oder Neues über den Kunden zu erlangen.¹⁸⁰ Das menschliche Gehirn fokussiert zum Zwecke der Vereinfachung von komplexen Situationen wenige Aspekte eines Eindrucks, die in dieser Situation als wesentlich erscheinen. Da dieser Mechanismus für die Beobachtung eher hinderlich ist, empfiehlt es sich gerade für Einsteiger die AEIOU Methode anzuwenden, welche es ermöglicht, die Aufgabe auf mehrere Personen aufzuteilen, um einen vollständigen Überblick zu erhalten und nicht von der Subjektivität des einzelnen Beobachters abhängig zu sein. Der Begriff steht für Aktion (Action), Umgebung (Environment), Interaktion (Interaction), Objekt (Object) und Nutzer (User).¹⁸¹ Dabei kann der im Geschäftsmodell bzw. in der Geschäftsidee implementierte Prozess der Wertschöpfung und die dabei vorherrschende Interaktion mit dem Kunden oder ein Teilbereich davon beobachtet werden.

Als Ergänzung oder Alternative bietet sich die Teilnahme (Engagement) an, bei der die Teammitglieder die Situation des Kunden selbst erleben. Mit dieser Methode gelingt es einen vertiefenden Einblick in die Arbeitsabläufe, das Nutzungsverhalten oder den Gesamtkontext zu erhalten.¹⁸²

Mit Interviews ist es möglich, die Motive, das Verhalten, die Absichten oder Meinungen von Personen im Detail vor dem Hintergrund des jeweiligen Kontextes zu verstehen. In Frage kommen dabei sowohl Kunden und Experten, als auch Personen, die ihnen unbekannte Neuerungen grundsätzlich ablehnen.

¹⁷⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011): S. 204.

¹⁷⁹ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 118f.

¹⁸⁰ Vgl. Uebornickel u.a. (2015), S. 108f.

¹⁸¹ Vgl. Uebornickel u.a. (2015), S. 120.

¹⁸² Vgl. Uebornickel u.a. (2015), S. 109.

Die in sechs Schritte strukturierte Vorgehensweise von Michael Barry, in der ein Interview gesteuert und der Interviewpartner zum Reden animiert werden kann, bietet hier einen guten Anhaltspunkt. In der Praxis hat es sich bewährt, Interviews immer mit zwei Interviewern zu führen, um alle Aspekte während des Interviews zu erfassen und Einseitigkeit bei der Auswertung zu verhindern.¹⁸³

Eine gute Methode, um die gewonnenen Ergebnisse visuell zu strukturieren oder weitere Ergebnisse zu erlangen, ist die Empathiekarte. Diese ermöglicht es, die Gefühle, Emotionen, Gedanken und Handlungen einer Person nachzuvollziehen und bietet damit eine Methode, um die emotionale Ebene der zu untersuchenden Personen und Personengruppen zu erfassen.

Es ist in diesem Schritt entscheidend, die gesammelten Informationen in visueller Form im variablen Raum allen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen. Durch die Visualisierung und Strukturierung (z.B. durch Cluster, einer Mindmap oder Portfolios) aller in diesem Prozessschritt gewonnen Daten können die entscheidenden Erkenntnisse abschließend gemeinsam in den Canvas übertragen werden.

7.2.5 Sichtweise / Standpunkt definieren

Entscheidend ist eine Interpretation und Gewichtung der Ergebnisse und Erkenntnisse, um gemeinsame Schlussfolgerungen ziehen zu können. Das Augenmerk wird hier vor allem auf die Identifizierung und spezifische Formulierung der Kunden- und Nutzerbedürfnisse gelegt, um den gemeinsamen Standpunkt zu definieren.¹⁸⁴

Eine dazu häufig verwendete Methode, ist die Methode der **Persona**. Dabei wird eine fiktive, idealtypische Person entworfen, für die der Nutzen gestiftet werden soll.¹⁸⁵ Zu beachten ist dabei, dass die Persona einen Archetyp, also nicht eine einzelne Person, sondern eine Repräsentation von Personengruppen des täglichen Lebens, darstellen soll. Diese Personas werden aus den Beobachtungen und Interviews des vorhergehenden Prozessschrittes ermittelt. Bei der Bearbeitung von Geschäftsmodellen können Personas helfen, verschiedene Persönlichkeiten hinsichtlich einiger bestimmter Aspekte voneinander zu unterscheiden, um in späteren Prozessschritten gezielte Entwicklungsentscheidungen basierend auf diesen verschiedenen Personengruppen zu treffen.¹⁸⁶

Auch mit der Methode des Storytelling kann versucht werden, den richtigen Blickwinkel für die Entwicklung des Geschäftsmodells bzw. der Geschäftsidee zu finden. Geschichten zu erzählen ist eine der effektivsten Methoden, um alle gesammelten Informationen in einen Zusammenhang zu setzen und deren Bedeutung zu unterstreichen.¹⁸⁷

Die Erstellung einer Customer Journey Map bietet eine weitere gute Möglichkeit, um den korrekten Blickwinkel auf die Aufgabenstellung zu finden und bietet außerdem die Möglichkeit, alle gesammelten

¹⁸³ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 106f.

¹⁸⁴ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 120f.

¹⁸⁵ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 120f.

¹⁸⁶ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 125.

¹⁸⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 162f.

Informationen in visueller Form oder als Geschichte wiederzugeben. Dabei visualisiert diese Methode eine Aneinanderreihung der wichtigsten Kontaktpunkte (Touchpoints) zwischen Kunden und Anbieter. Für das Team ist dabei die Beschreibung der Ausgangslage aus Sicht des Kunden besonders wichtig, um auf diese Weise eine Außenperspektive einnehmen zu können und auf Schwachstellen und Probleme aufmerksam zu werden.¹⁸⁸

7.2.6 Ideen finden

Vor Beginn der Ideenfindungsphase dient eine Warm-Up-Phase dazu, die Teilnehmer in einen „kreativen Modus“ zu versetzen, die Empathie innerhalb des Teams zu optimieren. Auch wenn die verschiedenen Übungen der Warm-Up Phase für externe Betrachter oft bizarr anmuten, so sind diese Techniken ein gutes Mittel, um den Teamgeist in der Gruppe zu stärken.¹⁸⁹ In der Design Thinking Literatur finden sich hierzu viele Methoden, wie beispielsweise jene der „30 Kreise“ von Bob McKim, welche im Sitzen durchgeführt werden kann, oder „Races“¹⁹⁰, bei der alle Teilnehmer aktiv werden müssen. Aber auch Aufwärmübungen mit Geschäftsmodellbezug wie „Dumme Kuh“¹⁹¹ bringen die Teilnehmer in die richtige Stimmung. Warm-Ups können prinzipiell in allen Phasen eingesetzt werden. Diese bieten sich besonders vor der Anwendung von Kreativitätsmethoden an oder wenn das Vorankommen mühsam erscheint bzw. stagniert.¹⁹²

In der Phase „Ideen finden“ sollen dann möglichst viele Ideen generiert und dokumentiert werden. Die Diskussion und Bewertung erfolgt im Anschluss als strikt von der kreativen Phase getrennter Schritt. In der Unternehmenspraxis ist die Ideenfindung oft ein sehr schwieriger Schritt, weil meist die vorhergehenden Phasen nicht mit der notwendigen Ernsthaftigkeit und Tiefe angegangen wurden oder weil zu wenig Erfahrung im Umgang mit Kreativitätstechniken besteht.¹⁹³

Üblicherweise wird im Design Thinking die Methode Brainstorming verwendet, wobei die Auswahl aus dem großen Pool der Kreativitätsmethoden dem Workshopleiter überlassen ist und je nach Aufgabenstellung variiert werden sollte.¹⁹⁴

Neben dem klassischen Brainstorming kann auch eine der vielen Abwandlungen wie das Brainwriting angewandt werden, welches auch stillere Charaktertypen oder Menschen, die mehr Zeit zum Überlegen benötigen, zur Teilnahme motivieren.¹⁹⁵

¹⁸⁸ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 34.

¹⁸⁹ Vgl. d.school (2016), S. 2., Onlinequelle [29.05.2016]

¹⁹⁰ Vgl. Uebernickel u.a. (2015), S. 198.

¹⁹¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 149.

¹⁹² Vgl. Uebernickel u.a. (2015), S. 192.

¹⁹³ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 121.

¹⁹⁴ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 36.

¹⁹⁵ Vgl. Brem A./Brem S. (2013), S. 56f.

Um in den Kreativitätssitzungen den Bezug zu Geschäftsmodellen oder Geschäftsideen herzustellen bzw. zur Unterstützung der gewählten Kreativitätstechnik, bieten sich die Verwendung der 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation (siehe Kapitel 6.4.2) oder online verfügbare Business Model Datenbanken an. Mit deren Unterstützung ist es möglich, sich von bereits bestehenden und erfolgreichen Geschäftsmodellen inspirieren zu lassen.

Mit den Bewertungs- und Auswahlverfahren verhält es sich ähnlich wie mit den Kreativitätstechniken. Denn auch hier gibt es eine große Auswahl (siehe Kapitel 5.4) an Methoden mit unterschiedlicher Komplexität, aus denen der Workshopleiter je nach Gruppenkonstellation und Aufgabe wählen kann.

7.2.7 Prototypen entwickeln

Um Ideen möglichst früh visuell und haptisch erfahrbar zu machen, werden im Design Thinking Prototypen gebaut. Für Geschäftsmodelle bietet sich ein Rollenspiel oder Bodystorming an, bei denen die Akteure die Rolle eines zuvor festgelegten Charakters annehmen und die Zuseher als Tester einer möglichst realitätsnahen Situation fungieren.¹⁹⁶ Auch ein Storyboard, bei dem ein Kundenszenario rund um das geplante Wertangebot in schriftlicher Form mit Bildern in Verbindung mit Dummy Datenblättern Broschüren oder Videos erzählt wird, kann als Prototyp verwendet werden.¹⁹⁷

Auch der bis zu dieser Phase fortlaufend gestaltete Business Model Canvas bzw. Lean Canvas soll in dieser Phase als Prototyp herangezogen werden. Sollte sich das gesamte Geschäftsmodell bzw. die gesamte Geschäftsmodellidee als zu komplex erweisen, können auch mit Hilfe von Sketches und Skribbels oder unter Zuhilfenahme von weiteren Materialien einzelne Elemente des Modells als Prototyp verwendet werden.¹⁹⁸

Entsprechend dem Running Lean Ansatz (siehe Kapitel 6.3) kann ein Prototyp natürlich auch ein Pilotprojekt sein, mit dem unter minimalen Mitteleinsatz zum Beispiel mit einer Landing Page oder mit Produktverpackungen die Erfolgsfähigkeit getestet werden kann.

7.2.8 Testen

In dieser Phase erprobt das Team gemeinsam mit den späteren Nutzern die Prototypen, um praxisnahe Ergebnisse zu erhalten. Das Ziel ist es, die Stärken und Schwächen eines Geschäftsmodells oder einer Geschäftsmodellidee kennenzulernen und dadurch die Richtung für die weitere Entwicklung festzulegen. In vielen Fällen ist dabei auch eine Rückkopplung auf einen vorhergehenden Prozessschritt notwendig, um aus den vorhergehenden Phasen noch fehlende Informationen einzuholen.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 156.

¹⁹⁷ Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 222ff.

¹⁹⁸ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 180.

¹⁹⁹ Vgl. Plattner/Meinel/Weinberg (2009), S. 124.

Eine gute Methode einen Prototypen zu testen sind Kundengespräche, um Kundenfeedback einzuholen. Es besteht dabei die Möglichkeit, durch die Erläuterung der Konzepte und Prototypen (Storyboards, Canvases, etc.) aus den vorherigen Phasen und einer anschließenden Befragung Reaktionen potenzieller Kunden zu testen. Dabei sind die Befragungen nicht rein auf den Kreis der Kunden zu beschränken, sondern auch andere Stakeholder wie etwa Lieferanten können wertvolles Feedback über das Wertangebot geben.²⁰⁰

Eine weitere Methode zur Einbindung von Kunden in die Testphase sind die von Luke Hohmann entwickelten Innovation Games.²⁰¹ Auch Osterwalder nennt drei dieser Spiele (Funktionen kaufen, Produktverpackungen und Speedboat) in seinem Buch „Value Proposition Design“ als Methoden, um gemeinsam mit den Kunden bessere Wertangebote entwerfen zu können.²⁰²

Zur Beschreibung und dem Testen einer Idee kann außerdem der sogenannte NABC-Ansatz aus der Venture-Capital-Szene eingesetzt werden. Dabei wird jeweils ein mit ähnlicher Stoßrichtung versehener Ideencluster mit einem sogenannten Elevator Pitch vorgestellt. Der Elevator Pitch stammt aus den 1980er Jahren und definiert eine Präsentation im Zeitrahmen einer Aufzugsfahrt (ca. 60 Sekunden), in der der Präsentator sein Gegenüber mit einer Botschaft zu überzeugen versucht. Elevator Pitches ermöglichen ein rasches und konstruktives Feedback der Tester zu den Ideen und helfen, diese zu schärfen. Im NABC-Ansatz werden die generierten Ideen den vier wettbewerbsrelevanten Dimensionen Need, Approach, Benefits und Competition zugeordnet, was Schwachstellen aufzeigt und eine Weiterentwicklung ermöglicht.²⁰³

7.2.9 Zielerreichung

Steht der finale Prototyp fest, und stellt dieser eine zufriedenstellende Lösung mit hoher Ergebnisqualität dar, ist die Geschäftsmodellentwicklung beendet. Der finale Prototyp dient nun als Ausgangsbasis für eine Umsetzung im Unternehmen.²⁰⁴

Als letzten Schritt ist es wichtig, das Feedback aller Teilnehmer einzuholen, um dieses in folgende Workshops einfließen zu lassen. Hierzu kann ein Flipchart oder Whiteboard verwendet werden, auf das zwei Bereiche mit den Überschriften „I wish“ und „I like“ geschrieben werden. Teilnehmer können dann ihr Feedback auf Haftnotizen schreiben und den jeweiligen Bereichen zuordnen.²⁰⁵ Aber auch andere Methoden wie „Plus oder Delta“, „Feedback Capture Grid“ oder die „Critical Reading Checklist“ sind Methoden, um Feedback von einer Gruppe zu bekommen.²⁰⁶

²⁰⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 52.

²⁰¹ Vgl. Hohmann (2007), S. 2.

²⁰² Vgl. Osterwalder et. al. (2015), S. 232ff.

²⁰³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 42f.

²⁰⁴ Vgl. Uebornickel u.a. (2015), S. 49.

²⁰⁵ Vgl. Erbdinger/Ramge (2015), S. 93f.

²⁰⁶ Vgl. Uebornickel u.a. (2015), S. 208ff.

8 PILOTPROJEKT

Im zweiten, praktischen Teil dieser Arbeit wird im Rahmen eines Pilotprojektes in Zusammenarbeit mit einem gewählten KMU die praktische Anwendbarkeit des im ersten Teil erarbeiteten allgemeingültigen Vorgehensmodells untersucht.

8.1 Unternehmensauswahl für das Pilotprojekt

Die Unternehmensauswahl erfolgt nach den in den Rahmenbedingungen und Abgrenzungen der Arbeit (siehe Kapitel 2.2) beschriebenen Kriterien. Neben der Unternehmensgröße wurde auch auf das Vorhandensein eines singulären, eindimensionalen Geschäftsmodells als wichtiges Kriterium für die Auswahl des Unternehmens geachtet. Für das Pilotprojekt wurde das PortugalSurfCamp ausgewählt, welches im Folgenden beschrieben wird.

8.1.1 Unternehmensbeschreibung

Das PortugalSurfCamp wurde 2001 von Martin Roll, einem ehemaligen Profi-Surfer als Marke der „Footmarks Travel Company e.U.“ gegründet und bietet seither als etablierter Reiseveranstalter seinen Kunden eine Vielzahl an Produkten mit einem Schwerpunkt auf Surfreisen in Portugal an.

Das Geschäftsmodell des Unternehmens zielt darauf ab, mit der über viele Jahre aufgebauten Kernkompetenz Surf und Sportreisen in einem ordentlich rechtlichen Rahmen anzubieten. Die Bandbreite der Unterkünfte und Packages ist groß. So werden unter anderem drei verschiedene Unterkünfte (SurfCamp, SurfVillage, SurfHostel) mit verschiedensten Settings angeboten. Jede Location bietet dabei neben der Möglichkeit der Unterkunft, der Verpflegung und der Möglichkeit des Surfens verschiedenste Annehmlichkeiten und Aktivitäten wie zum Beispiel Swimmingpools, Abendprogramme, Ausflüge, Barbecues (BBQ), Billiardtische, Slacklines & Indoboards, Fitness Areas, WLAN und vieles mehr. Derzeit wird dieses Angebot an rund 500 Reisende pro Jahr vermittelt. Als Alternative zu den Surf Camps können Kunden auch aus einer Vielzahl an Apartments wählen, die auf Provisionsbasis weitervermittelt werden. Diese Unterkünfte sind mit verschiedenen Surf Packages kombinierbar.

Um das Surfabenteuer zu komplettieren, werden Gruppen Surfkurse in Theorie und Praxis für Anfänger und Fortgeschrittene mit eigenen International Surfing Association (ISA), British Surfing Association (BSA) und Federação Portuguesa de Surf (FPS) lizenzierten Surflehrern angeboten. Für ein individuelles Erlebnis können auch private Surfcoachings und Surfguidings gebucht werden. Außerdem bietet das PortugalSurfCamp seinen Kunden die Möglichkeit vor Ort, das nötige Equipment wie Surfboards und Wetsuits zu mieten. Als Reiseveranstalter werden dem Kunden außerdem je nach Wunsch auch Flug, Mietwagen und Reiseversicherungen angeboten.

8.1.2 Unternehmensstruktur

Derzeit sind im PortugalSurfCamp 17 Personen beschäftigt, die teilweise im Büro in Graz und teilweise vor Ort in den Reisedestinationen tätig sind (siehe Abbildung 20). Martin Roll leitet als Eigentümer und Geschäftsführer die Geschicke des Unternehmens. Im BackOffice kümmern sich die Mitarbeiter um Kundenanfragen, Buchungen, Rechnungslegung, Rechnungswesen und Controlling.

Seit dem letzten Jahr ist eine eigene Person für das Online/Offline Marketing, Sponsoring und Eventmanagement zuständig. So wurde zum Beispiel das für die Zielgruppe wichtige Auftreten im Social Media Bereich stetig verbessert, aber auch neue Marketingstrategien, wie das Sponsoring des Snowboardevents „Pleasure Jam“, oder die Beteiligung an der erfolgreichen Surfdokumentation „The Old, the Young & the Sea“, vorangetrieben.

Über das Accomodationmanagement erfolgt die Lenkung und Akquise der Realitäten, was die Campbases und die Apartments betrifft. Der Campmanager kümmert sich um alle Belange in den einzelnen Surfcamps vor Ort. Der Head of Surfcoaches organisiert mit seinen Mitarbeitern die Surfkurse und führt diese auch durch.

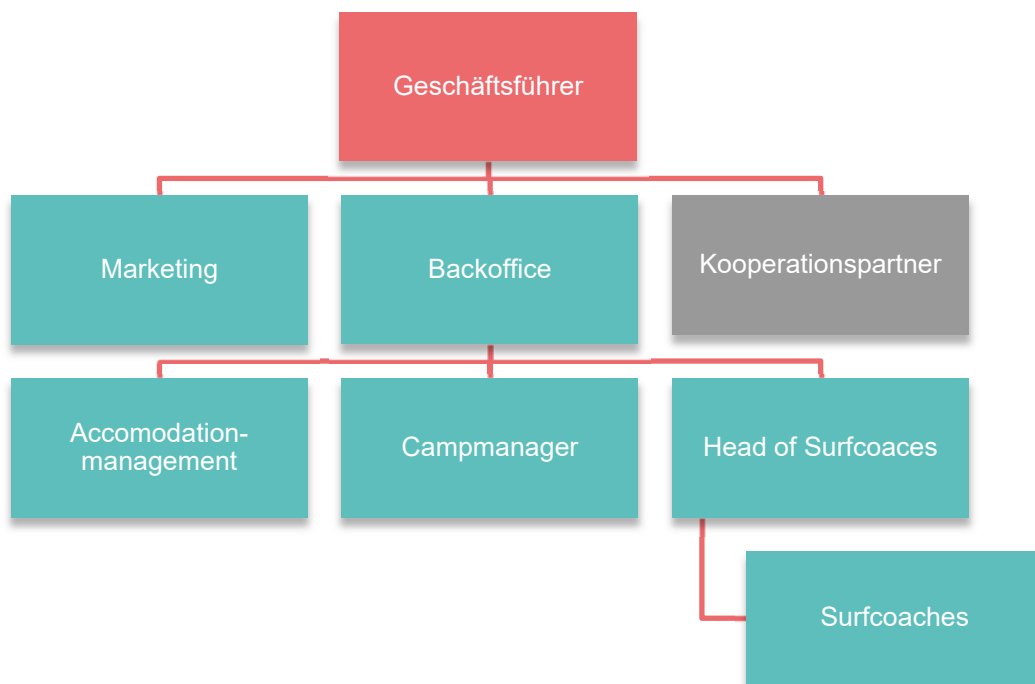


Abb. 20: Unternehmensstruktur PortugalSurfCamp,
Quelle: Eigene Darstellung.

8.1.3 Analyse und Adaptierung des Vorgehensmodells für Pilotunternehmen

Die Untersuchung der Anwendung des Vorgehensmodells für das PortugalSurfCamp zeigte, dass keine Veränderungen des Ablaufes notwendig sind. Auch die im Vorgehensmodell empfohlenen Methoden eignen sich ideal für das Vorhaben.

8.2 Durchführung des Pilotprojektes

Nach der Wahl des Unternehmens (siehe Kapitel 8.1) und der Überprüfung des Vorgehensmodells wurde dieses in der Praxis getestet. Im Folgenden Kapitel wird die praktische Anwendung des Modells das Vorgehen in den einzelnen Prozessschritten erläutert.

8.2.1 Planung

Um die Inhalte und Ziele des Pilotprojekts für den Auftraggeber, den Auftragnehmer und alle Beteiligten klar zu definieren, wurde ein Projektauftrag im Sinne des Inhalts- und Umfangsmanagements erstellt.

Diese Projektvereinbarung beinhaltet unter anderem Elemente wie Projektbezeichnung, Auftraggeber, Projektbeginn und -ende, Kurzbeschreibung, Unternehmensbedarf, Ziele und gewünschte Projektergebnisse, welche im Folgenden erläutert werden (siehe Tabelle 4).

Projektbezeichnung	PortugalSurfCamp - Business Model Innovation
Design Challenge Fragestellung	Wie kann das PortugalSurfCamp seinen Kunden ein besseres Urlaubserlebnis bieten?
Auftraggeber	Martin Roll
Projektbeginn und -ende	September 2016
Kurzbeschreibung, Unternehmensbedarf und Ziele	Einerseits soll im Rahmen dieses Pilotprojektes die Praxistauglichkeit und Allgemeingültigkeit des Vorgehensmodells zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen erprobt werden. Andererseits sollen sich für den Auftraggeber neue Erkenntnisse im Sinne einer Geschäftsmodellinnovation ergeben, mit der das Unternehmen zukünftig nachhaltigen Mehrwert für seine Zielgruppen schaffen und neue Erträge für das Unternehmen generieren kann.
Projektbudget	Die für das Projekt anfallenden Kosten wurden vom Auftragnehmer getragen.

Tab. 4: Elemente aus der Projektvereinbarung, Quelle: Eigene Darstellung.

Ein wichtiger Teil des Projektes war die Formulierung der Designaufgabe, also der zentralen Fragestellung. Der erste Entwurf erfolgte im Vorfeld des Workshops in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Wichtig dabei war es, dass die Formulierung auf keinen Fall auf mögliche Lösungen einschränkend wirkte, sondern lediglich eine Richtung und einen Rahmen definierte. Bei der Bestimmung des Projektteams (siehe Tabelle 5) wurde eine Teamgröße von sechs Personen gewählt, da diese Anzahl in der als ideal erachteten Gruppengröße von vier bis sechs Personen liegt (siehe Kapitel 7.2.1). In der Auswahl der Teilnehmer wurde auf die im Design Thinking essentielle Multidisziplinarität geachtet (siehe Kapitel 5.3.1).

Name	Beschreibung
Nikolaus Kirchsteiger (Workshop Leiter)	Verantwortlich für die Planung und Durchführung des Pilotprojektes. Bringt seine Erfahrung als selbstständiger Unternehmer im Bereich der Dienstleistungs- sowie der Informationstechnologie-Branche in das Team ein.
Martin Roll (Auftraggeber)	Auftraggeber und Inhaber des PortugalSurfCamps. Bietet dem Team seine langjährige Erfahrung als Geschäftsführer in all den dafür relevanten Bereichen.
Daniela Veit	Beruflich als Klinische- und Gesundheitspsychologin für Kinder und Jugendliche tätig. Langjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit multiprofessionellen Teams zur Erstellung von Hilfeplänen im psychosozialen Bereich. War bereits auf Surfreisen in den Ländern wie Indonesien, Costa Rica oder Hawaii.
Tina Blazevic	Unterstützt das Team durch ihre beruflichen Erfahrungen in den Bereichen des Business Development, des Beteiligungsmanagements und der Public Relations.
Christoph Kothgasser	Neben seiner Tätigkeit im Bereich des Rechnungswesens und Controlling ist er in den verschiedensten Sportarten aktiv und leistet Nachwuchsarbeit für die unter zwölfjährigen in der 99ers Juniors Eishockey Akademie.
Michael Harb	Kommt aus der Automobilindustrie, ist aktiver Kitesurfer und entspricht mit seinen 25 Jahren genau der Zielgruppe des PortugalSurfCamps. Neben seiner Rolle als Workshop Teilnehmer fungierte Michael Harb auch als Assistent, um nach dem Prinzip „Hosting and Harvesting“ ²⁰⁷ arbeiten zu können. Bei diesem Vorgehen kann sich der Workshop Leiter ganz auf seine Rolle als Moderator konzentrieren, während der Assistent sich um die Sicherung der erarbeiteten, textlichen, bildlichen oder sprachlichen Ergebnisse kümmert.
Monika Neuhold	Ist als Klinische- und Gesundheitspsychologin tätig und war bereits Kundin bzw. Gast des PortugalSurfCamps.

Tab. 5: Projektteam, Quelle: Eigene Darstellung.

²⁰⁷ Vgl. Erbedinger/Ramge (2015), S. 54.

Vor dem ersten Workshop wurde der variable Raum, welcher ein entscheidender Erfolgsfaktor des Design Thinking ist, vorbereitet. Wie bereits in Kapitel 5.3.2 beschrieben war es wichtig eine kollaborative Umgebung zu schaffen, in der eine Kommunikation auf sprachlicher, zeichnerischer oder schriftlicher Ebene möglich ist (siehe Abbildung 21).

Dabei wurde der Raum folgendermaßen ausgestattet:

- 1x Arbeitstisch auf Rollen als Teamarbeitsplätze
- 2x Stehtisch auf Rollen
- 1x Arbeitstisch inklusive Notebook als Fokus- bzw. Rechercharbeitsplatz
- 6x Sessel
- 6x Hocker
- 2x Sitzsack
- 1x Couch
- 1x Flipchart auf Rollen
- 2x mobile Moderationswände (Metaplanwände) auf Rollen

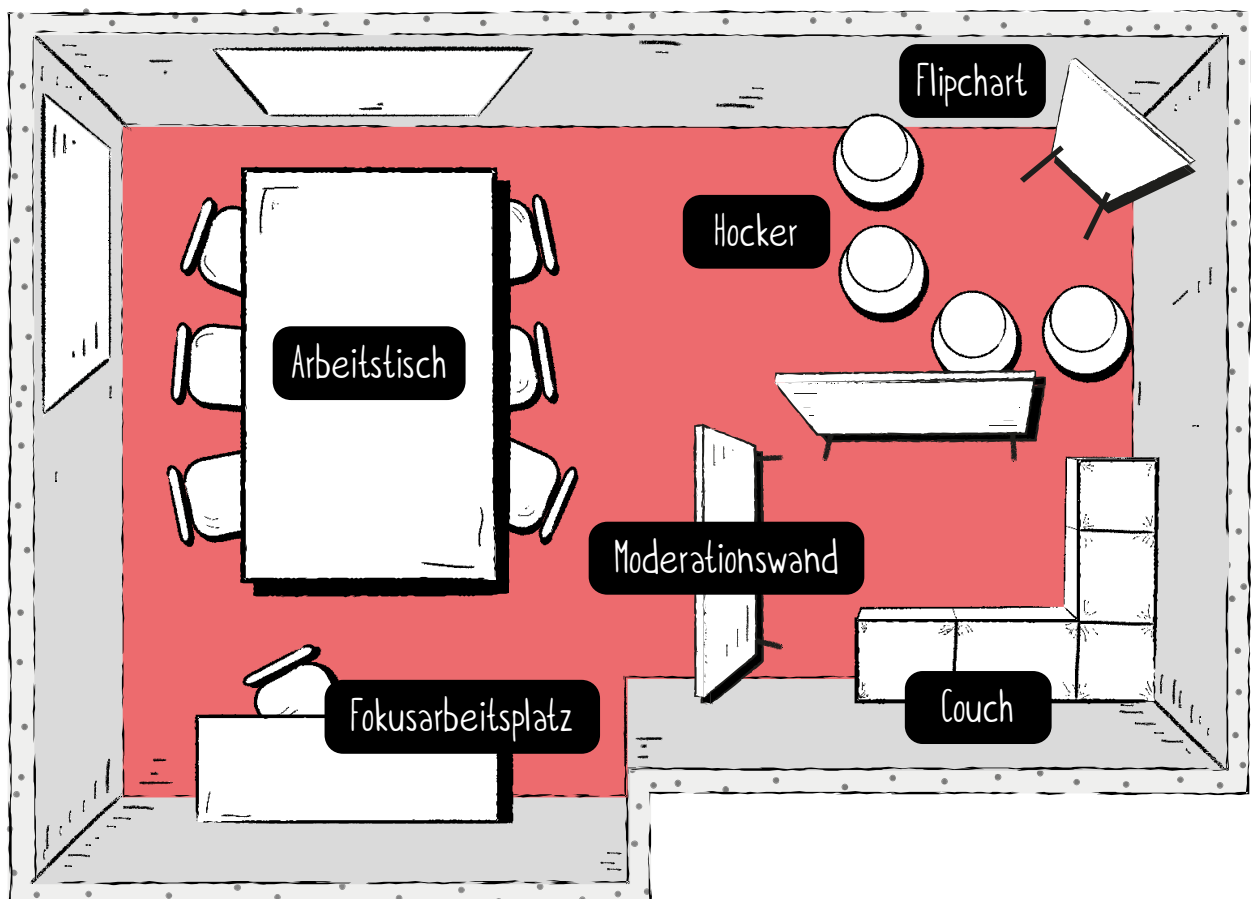


Abb. 21: Variabler Projektzraum, Quelle: Eigene Darstellung.

Außerdem wurden die, für den Design Thinking Workshop notwendigen, Materialien organisiert:

- Moderationspapier (140 x 110 cm) für die Verwendung an den Moderationswänden, am Arbeitstisch oder den Raumwänden

- Selbstklebende Markierungspunkte (1,2 cm Durchmesser) in verschiedenen Farben
- Moderationskarten (20 x 10 cm) in verschiedenen Farben
- Moderationswolken (14 x 23 cm)
- Rundkopfnadeln
- Flipchart-Marker in verschiedenen Farben
- Haftnotizen in verschiedenen Farben und Größen
- Klebebandrolle
- Krepp-Klebebandrolle
- Schere

Um einen reibungslosen Ablauf des Workshops zu garantieren, wurde im Vorfeld eine Agenda erstellt (siehe Tabelle 6), welche alle Schritte, die geplanten Methoden und Werkzeuge und die dafür jeweils vorgesehenen Zeiträume beinhaltet. Dieser Ablaufplan wurde allen Projektteilnehmern, als Vorabinformation per E-Mail, übermittelt.

Tag 1		
Uhrzeit	Schritt	Ziel- und Methodenbeschreibung
16:00 - 16:15 15 Minuten	Begrüßung und Vorstellung	Kennenlernen mit der Methode „Schlüsselbund“
16:15 - 16:30 15 Minuten	Verstehen	Erste Befüllung des Business Model Canvas
16:30 - 17:00 30 Minuten		Context Map, Checkliste für die Analyse der Akteure und der Einflussfaktoren, Trendkarten
17:00 - 17:05 5 Minuten		Aktualisierung des Business Model Canvas
17:05 - 17:20 15 Minuten	Pause	
17:20 - 17:50 30 Minuten	Beobachten	Empathiekarte (Empathy Map)
17:50 - 17:55 5 Minuten		Aktualisierung des Business Model Canvas
17:55- 18:25 30 Minuten	Sichtweise definieren	Customer Journey Map
18:25 - 18:30 5 Minuten		Aktualisierung des Business Model Canvas

18:30 - 18:45 15 Minuten	Warm-up	„Dumme Kuh“
18:45 - 19:15 30 Minuten	Ideen finden	Brainstorming unter Zuhilfenahme der 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation
19:15 - 19:30 15 Minuten	Auswahl	How-Now-Wow Matrix, Punktebewertung
19:30 - 19:25 5 Minuten		Aktualisierung des Business Model Canvas
19:25 - 19:55 30 Minuten	Prototypen entwickeln	Rollenspiel, Storytelling
19:55 - 20:00 5 Minuten		Aktualisierung des Business Model Canvas
20:00 - 20:15 15 Minuten	Pause	
20:15 - 20:45 30 Minuten	Testen	Speedboat
20:45 - 20:50 5 Minuten		Fertigstellung des Business Model Canvas
21:50	Feedback und Entlastung des Teams	

Tab. 6: Workshop-Agenda, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.2 Geschäftsmodell oder Geschäftsidee

In dem vorliegenden Fall existierte bereits ein länger bestehendes und erprobtes Geschäftsmodell, welches mithilfe des im Theorieteil dieser Arbeit erstellten Vorgehensmodells innoviert werden sollte. Deswegen wurde die im Vorgehensmodell dargestellte und für das weitere Vorgehen notwendige Entscheidung zwischen Geschäftsmodell oder Geschäftsidee (siehe Kapitel 7.2.2) und damit zwischen Business Model Canvas und Lean Canvas eindeutig für Ersteres getroffen.

8.2.3 Vorbereitung

Bevor die Teilnehmer des Workshops eintrafen, wurden alle Materialien und Unterlagen im variablen Raum ordentlich im gewählten Setting bereitgelegt. Außerdem wurden Kaffee, Getränke und ein paar Snacks angeboten. Dies diente dazu, die Ankunfts-Phase, welche für die Stimmung des Workshops entscheidend sein kann, für die Teilnehmer möglichst angenehm zu gestalten. Zusätzlich wurde der Weg

vom Parkplatz zum Workshop-Raum deutlich markiert, um minutenlanges Suchen und damit einen unnötigen Frustfaktor für die Teilnehmer zu vermeiden.

Im Workshop-Raum wurde außerdem die Agenda ausgehängt, um die Anfangs-, End- und Pausenzeiten allen Teilnehmern als Information erneut ins Gedächtnis zu rufen, um deren geistige Anwesenheit während der einzelnen Einheiten sicherzustellen.

8.2.4 Eröffnung

Die Eröffnung des Workshops entscheidet wesentlich über den weiteren Verlauf. Deshalb wurden die Teilnehmer nach ihrem Eintreffen über den Sinn, das Thema und das Ziel des Workshops informiert, um deren Motivation zur Mitarbeit zu steigern. Dazu wurde nach der Begrüßung der Teilnehmer die Agenda noch einmal klar angesprochen und definiert, um sicherzustellen, dass alle den gleichen Wissensstand und das gleiche Ziel haben.

Spiele sind in Workshops sehr wichtig. Sie helfen, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Unsicherheit, Unvertrautheit und Zurückhaltung können dadurch abgebaut und die Kommunikation untereinander gefördert werden. Aus diesem Grund wurden die Teilnehmer einander in einer spielerischen Vorstellungsrunde vorgestellt. Dabei wurde die Methode „Schlüsselbund“ gewählt.

Vorstellungsmethode „Schlüsselbund“

Bei dieser Methode nimmt jeder Teilnehmer seinen Schlüsselbund in die Hand und erzählt anhand der Schlüssel einige Dinge über sich. Dies eignet sich, um anhand des Haus- oder Wohnungsschlüssels etwas über sein Privatleben zu erzählen oder mit anderen Schlüsseln wie dem Büroschlüssel seine berufliche Position bzw. mit dem Fahrrad-, Motorrad-, oder Gartenschlüssel seine Hobbies und Leidenschaften darzustellen. Sollte ein Teilnehmer keinen Schlüsselbund dabei haben so ist es möglich, dass dieser einigen Dinge aus seinen Hosen- bzw. Jackentaschen herausholt und diese als Ersatz für den Schlüsselbund heranzieht. In aller Regel ergeben sich bei dieser Methode interessante Gespräche und die Teilnehmer kommen leicht in Kontakt. Der Einstieg über Schlüssel oder ähnliches senkt die Hemmschwelle, von sich selber zu erzählen.²⁰⁸

Nach der Begrüßung und dem Kennenlernen wurden die Gruppenmitglieder auf die Wichtigkeit hingewiesen, weder die Auswahl der Methoden noch die Art der Durchführung in Frage zu stellen, da Diskussionen darüber den Ablauf und die Qualität der Ergebnisse gefährden würden.

Um zu gewährleisten, dass alle Mitglieder des Pilotprojektes während des Workshops, in denen gemeinsam mit Methoden gearbeitet wurde, konzentriert und ohne Ablenkung bei der Sache sein konnten, wurden alle Smartphones lautlos gestellt. Dadurch wurde vermieden, dass während der Einheiten einzelne Teilnehmer mit ihrem Handy agierten, worunter die Konzentration aller Anwesenden

²⁰⁸ Vgl. Rachow (2012), S. 45.

im Raum gelitten hätte. Die Pausen konnten dann zur Kommunikation, zur Abarbeitung wichtiger Telefonate oder Kurznachrichten sowie zur Erholung genutzt werden.

Ideenspeicher

Da in allen Phasen des Vorgehensmodells Ideen aufkommen können, wurde mit der Gruppe vereinbart, diese über die gesamte Dauer des Workshops auf einem, bereits vor dem Workshop vorbereitem, Plakat (siehe Abbildung 22), welches als Ideenspeicher diente, zu notieren. Am Ende jeder Phase wurden diese Ideen dann gemeinsam besprochen und mit den in der jeweiligen Phase erarbeiteten Informationen zur Aktualisierung des Business Model Canvas herangezogen.



Abb. 22: Plakat als Ideenspeicher, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.5 Verstehen

Bevor es an die erste Anwendung einer Methode im Rahmen des Vorgehensmodells ging, wurde allen Teilnehmern die Bedeutung des Begriffs Geschäftsmodell (siehe Kapitel 3.1) und auch die Methode des Business Model Canvas (siehe Kapitel 6.1) erläutert. Für die Erarbeitung einer Geschäftsmodellinnovation war dieses gemeinsame Verständnis für die folgenden Schritte entscheidend und ermöglichte es allen Gruppenmitgliedern, auf ein Ziel hinzuarbeiten, ohne sich während des Workshops in grundlegende Diskussionen zu verstricken.

Visualisierung der Design Thinking Challenge

Entscheidend für die Erarbeitung der Geschäftsmodellinnovation war es, das gemeinsame Ziel die ganze Zeit vor Augen zu haben. Aus diesem Grund wurde die mit dem Auftraggeber im Vorfeld gemeinsam

erarbeitete Designaufgabe „Wie kann das PortugalSurfCamp seinen Kunden ein besseres Urlaubserlebnis bieten?“ für alle Teilnehmer sichtbar im Kreativraum auf einem Plakat visualisiert (siehe Abbildung 23). Alle Teilnehmer wurden darüber informiert, dass dieses Ziel immer unter Beachtung des Kontextes und der Bedürfnisse der Kunden verfolgt werden muss, sich die Design Thinking Challenge im Laufe des Workshops aber auch verändern kann. Diese kann also, wenn es notwendig ist und wenn es eine höhere Ergebnisqualität bringt, gemeinsam überarbeitet werden.



Abb. 23: Design Thinking Challenge, Quelle: Eigene Darstellung.

Erste Befüllung des Business Model Canvas

Nach der Visualisierung der Design Challenge wurde entsprechend des Vorgehensmodells gemeinsam unter der Anleitung des Auftraggebers der Business Model Canvas befüllt. Es zeigte sich, dass durch dieses Vorgehen die Teammitglieder sofort ein tiefgreifendes Verständnis über die logische Funktionsweise des PortugalSurfCamps bekamen. Auch die spezifische Art und Weise, mit der die Gewinne in diesem Geschäftsmodell erwirtschaftet werden, wurde für alle verständlich. Dieses Vorgehen förderte die Diskussion rund um alle Elemente des Business Model Canvas und brachte so eine umfassende Darstellung des Geschäftsmodells hervor, an der sich die Gruppenmitglieder im weiteren Vorgehen orientieren konnten.

Context Map und Checkliste für die Analyse der Akteure und der Einflussfaktoren

Im Schritt Verstehen des Vorgehensmodells ist es erforderlich, dass neben dem Workshopleiter, der sich vorab in das Thema des Workshops einarbeiten muss (siehe Kapitel 7.2.1), alle Teilnehmer denselben Wissenstand erreichen. Dies hat den Sinn die Diskussion in der Gruppe anzuregen und diese auf das zu bearbeitende Thema einzustimmen. Dazu wurde die Methode der Context Map gewählt. Als Ergänzung dazu wurde noch die Checkliste für die Analyse der Akteure und der Einflussfaktoren des St. Galler Business Model Navigators angewandt, um für die Analyse des Ecosystems alle Faktoren zu erfassen, wobei sich die Teilnehmer beim Bearbeiten der Context Map zusätzlich folgende Fragen stellten:²⁰⁹

- Wer sind die relevanten Akteure im Rahmen meines Geschäftsmodells?
- Was sind deren jeweiligen Bedürfnisse und Einflussmechanismen?
- Wie haben sich diese im Laufe der Zeit verändert?
- Welche Implikationen ergeben sich hieraus für das Geschäftsmodell?
- Zeigen Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen Stoßrichtungen für eine Veränderung des Geschäftsmodells auf? Wenn ja, welche?
- Gab es in der Vergangenheit in der Branche signifikante Innovationen am Geschäftsmodell? Wenn ja, was waren die Auslöser hierfür?
- Welche Technologien beeinflussen gegenwärtig das Geschäftsmodell?
- Wie verändern sich die Technologien? Wie sehen die Technologien in drei, fünf, sieben oder zehn Jahren aus?
- Wie beeinflussen die zukünftigen Technologien mein Geschäftsmodell?
- Was sind die relevanten Trends in meinem Ecosystem?
- Wie wirken diese Trends auf die unterschiedlichen Akteure eines Geschäftsmodells ein?
- Werden Schwächen oder Stärken des Geschäftsmodells durch diese tendenziell verstärkt oder abgeschwächt?

Der Einsatz der Context Map ermöglicht einer Gruppe gemeinsam ein Gesamtbild zu einem speziellen Thema zu erarbeiten, in dem das Umfeld analysiert, komplexe Sachverhalte dargestellt und Annahmen untersucht werden. Dabei schreibt jeder für sich so viele Informationen wie möglich zu den Themen wie Industry Trends, Kundenanforderungen, technologische Trends und Unwägbarkeiten auf Haftnotizen (Dauer: ca. fünf Minuten), und teilt diese Angaben schließlich mit der Gruppe (pro Teilnehmer ca. drei bis fünf Minuten).²¹⁰

Die Gruppe startet mit den Trends, wobei beim Ausfüllen der Context Map (siehe Abbildung 24) die Teilnehmer sich nicht über Prioritäten oder Reihenfolge der erarbeiteten Punkte Gedanken machen sollen. Die Methode ist eine Brainstorming Aktivität, in der es in Ordnung ist, widersprüchliche Ideen niederzuschreiben. Um die Methode zielführend einzusetzen, ist es sinnvoll, vorab gewisse

²⁰⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 31.

²¹⁰ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 111.

Trendbereiche wie zum Beispiel Gesundheitstrends, Konsumententrends oder Ökologische Trends für die Aufgabenstellung festzulegen. Entscheidend ist auch, dass die Teilnehmer den Unterschied zwischen Trends und Faktoren (factors) kennen. Trends sind ansteigende, tiefgreifende und nachhaltige Entwicklungen mit einem identifizierbaren Muster. Faktoren sind bestehende Zustände, die wichtig sein können, aber keinen stufenweisen sich steigernden Fortschritt aufweisen. Danach werden die Rahmenbedingungen untersucht, wobei mit der Wirtschaftslage (economic climate) begonnen wird und danach die politischen (political factors) und technologischen Faktoren (technology factors) betrachtet werden. Zuletzt werden aufkommende Kundenbedürfnisse (customer needs) und Unsicherheiten (uncertainties) erfasst, bevor die Gruppe kurz gemeinsam über das Ergebnis reflektiert.²¹¹

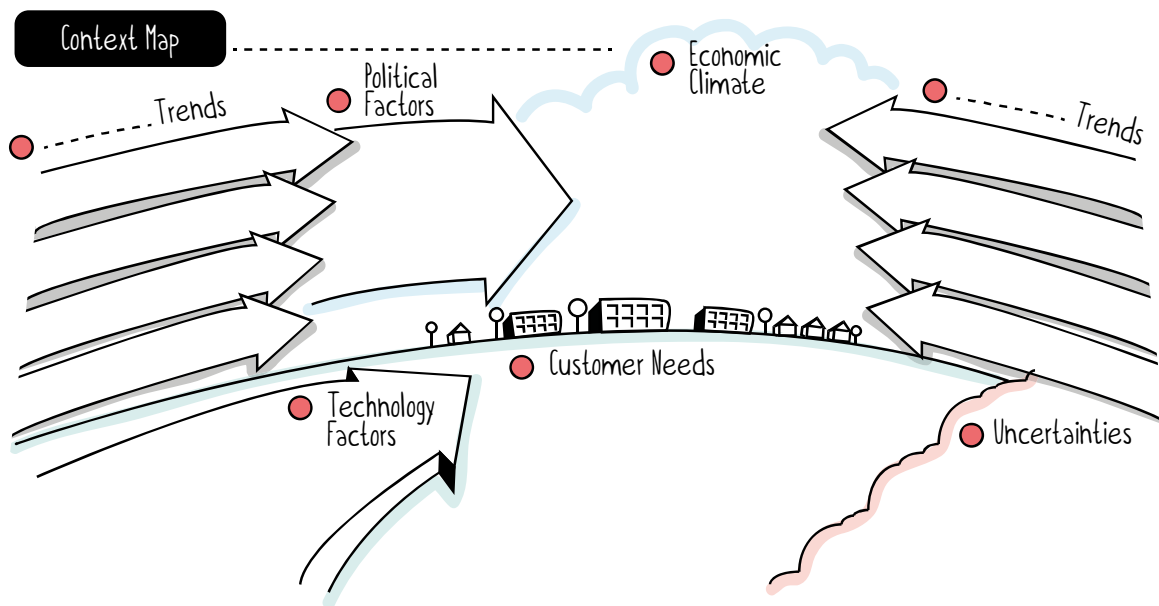


Abb. 24: Context Map,
Quelle: In Anlehnung an Grove Tools, Inc. (2014).

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Da sich die Gruppe ohne vorherige Recherche schwer getan hätte, relevante Trends zu identifizieren, wurden zur Unterstützung Consumer-Trendkarten (siehe Abbildung 25) herangezogen. Diese Trendkarten enthalten die Namen aktueller Trends, eine Beschreibung und ein aussagekräftiges Bild. Die Karten wurden den Gruppenmitgliedern zu Verfügung gestellt, wobei jeder drei, aus seiner Sicht für die Design Challenge relevantesten Trends, auswählte. Nach der Auswahl wurden diese Trends auf die Context Map übertragen, wobei jeder Teilnehmer seine drei Trends präsentierte und den anderen Gruppenmitgliedern dabei erläuterte, warum er glaube, dass diese Trends relevant für die Zukunft des PortugalSurfCamps sein könnten. Die von der Gruppe identifizierten Trends waren dabei folgende:²¹²

²¹¹ Vgl. Grove Tools, Inc. (2014), Onlinequelle [11.09.2016]

²¹² Vgl. CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH (2015)

- **Individualität**
Menschen wollen Teil der Gesellschaft sein, sich aber auch von der Menge abheben. Das betrifft auch den Konsum, in dem sie ein individuelles Produkt einem Massenprodukt vorziehen.
- **Soziale Netzwerke**
Der Trend der sozialen Netzwerke begründet sich auf dem menschlichen Bedürfnis, sich zu sozialisieren und in Gruppen zusammenzukommen. In sozialen Netzwerken kann sich jeder so lange er will in den Gruppen aufhalten, die seinen Bedürfnissen oder Vorstellungen entsprechen.
- **Sicherheitsparanoia**
Die Bedrohung durch Terrorismus hat für viele das Bewusstsein der drohenden Gefahr für uns und unsere Familien gestärkt. Menschen achten immer mehr auf die sicherheitsrelevanten Aspekte ihrer Umwelt.
- **Einzigartigkeit**
In einer Welt, in der wir vorwiegend durch unseren Besitz definiert werden, geht der Trend hin zu maßgeschneiderten Produkten.
- **Third Age Lifestyle**
Ältere Menschen nehmen nach ihrer Pensionierung zunehmend weitere Tätigkeiten an. In Vollzeit- oder Teilzeitjobs versuchen sie ihr Wissen oder ihre Erfahrungen anzuwenden, um das ihnen zur Verfügung stehende Einkommen aufzubessern und den gewohnten Lebensstandard zu halten.
- **Reines Vergnügen**
Es besteht ein Drang nach Übermaß. Die Menschen stellen sich nicht mehr die Frage „Soll ich?/Soll ich nicht?“, sondern suchen die Extreme.
- **Fitness Kultur**
Fitnessstudios, Fitnessgeräte und verschiedenste Sportarten werden immer beliebter. Immer mehr Menschen nützen ihre Freizeit und ihre finanziellen Ressourcen, um sportlichen Aktivitäten nachzugehen.
- **Single Haushalt**
Haushalte mit nur einer erwachsenen Person liegen im Trend, sodass Alleinverdiener- oder Alleinerzieherhaushalte keine Seltenheit mehr sind.
- **Extreme Sports**
Menschen suchen ein Ventil, mit dem sie der im Alltag herrschenden Risikoaversion entkommen können. Neben dem Ausüben verschiedenster Extremsportarten ist es im gleichen Maß wichtig, darüber zu berichten.

- **Online Bekanntschaften**

Studien zeigen, dass immer mehr Menschen sich im Internet kennenlernen und diese Bekanntschaften auch immer öfter in langjährigen Beziehungen oder Ehen enden.

- **All About Me Blogs**

Millionen Menschen führen bereits einen eigenen Blog, in denen sie mit diversen Informationen auf sich aufmerksam machen.

- **Digital Social Network**

Soziale Netzwerke boomen und das nicht zuletzt, weil der „Online Umgang“ mit anderen Menschen leicht ist. Jeder möchte sich dem modernen Leben im Internet anschließen, in dem Konflikte vermieden werden und positive Erlebnisse das Selbstwertgefühl steigern.

- **Lebenserinnerungen**

Es besteht der Drang Lebenserinnerungen und Erfahrungen festzuhalten und Kopien davon herzustellen. Digitale Kommunikationssysteme und Soziale Netzwerke ermöglichen es heutzutage, diese Erlebnisse unmittelbar mit anderen zu teilen.

- **Der kleine Luxus**

Menschen belohnen sich gerne nach erfolgter Leistung. Auch wenn der rechnerische Gesamtpreis für Schokolade, Champagner oder Ähnlichem gering ist, so fühlt es sich doch nach Luxus an.

- **Adventure Lux**

Abenteuerreisen liegen im Trend. Jedoch sind immer mehr Menschen der Meinung, dass auch diese Aktivitäten einen hohen Standard in Bezug auf Hygiene und Komfort etc. aufweisen müssen. Immer mehr Menschen sind bereit, sich auf neue und abenteuerliche Situationen einzulassen, wollen aber diese im Luxus genießen.

- **Hartverdienter Ruhestand**

Nach einem Leben harter Arbeit wollen die Menschen ihren Ruhestand genießen. Ziel ist es eine, solide Pension zu beziehen, mit der sie ihren Lebensstil erhalten und ihre Interessen verfolgen können.

In dieser ersten Phase der Bearbeitung der Context Map entstanden bereits sehr viele Ideen und Konzepte, welche simultan auf den Ideenspeicher übertragen wurden. Auch boten die Trends eine gute Grundlage, um über die weiteren Segmente der Context Map zu diskutieren und deren Einflussfaktoren zu identifizieren. Da es bei dieser Methode um die Erarbeitung eines Gesamtbildes ging, wurde nicht explizit darauf geachtet, ob diese Faktoren beeinflussbar sind oder nicht. Denn auch aus unbeeinflussbaren Faktoren können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden.



Abb. 25. Team beim Identifizieren der Trends und dem Befüllen der Context Map, Quelle: Eigene Darstellung.

Alle erarbeiteten Ergebnisse fügten sich zu einem homogenen Gesamtbild zusammen, das es der Gruppe ermöglichte, das Umfeld des PortugalSurfCamps mit seinen derzeitigen und zukünftigen Chancen bzw. Risiken besser zu verstehen. Im Folgenden werden einige dieser Ergebnisse exemplarisch genannt und beschrieben.

Political Factors (Politische Faktoren)

Gerade in der Branche der Reisedienstleister sind politische Faktoren wie Gesetze und Verordnungen des Ziellandes für Veranstalter und Kunden besonders relevant.

- **Terrorgefahr**

Die Wahl des Urlaubslandes nach Sicherheitsaspekten hat für Reisende gerade nach den stark ansteigenden Terroranschlägen der letzten Zeit eine besondere Bedeutung. Für Portugal besteht derzeit keine Reisewarnung oder ähnliches. Das Land verstärkte in letzter Zeit auch seine Sicherheitsmaßnahmen. In der Gruppe wurde daher diskutiert, wie das steigende Sicherheitsbedürfnis zukünftig für das PortugalSurfCamp genutzt werden könnte.

- **Portugal und die Europäische Union**

Die Europäische Union erleichtert das Betreiben einer Unternehmung über Landesgrenzen hinweg. Aber Faktoren wie die Wirtschafts- und Finanzkrise, das Sparkonzept Portugals und eine zunehmende antieuropäische Stimmung bergen Risiken für die Zukunft.

- **Gesetzesänderung**

Die Gruppe diskutierte hier, wie der Auftraggeber über bevorstehende Änderungen von Gesetzen und Verordnungen am laufenden bleiben könnte, um Risiken abzuschätzen und Chancen nützen zu können.

- **Exekutive**

Neben der Gesetzeslage und der Rechtsprechung beeinflusst auch die Exekutive die Gewerbeausübung stark. So ist zum Beispiel die Hafenzollbehörde, welche auch für die Vergabe der Strandnutzungslizenzen zuständig ist, ein Schlüsselpartner des PortugalSurfCamps. Die Gruppe versuchte hier wichtige, bisher unbeachtete, staatliche Organe zu identifizieren.

Economic Climate (Wirtschaftslage)

Die Wirtschaftslage hat starken Einflüsse auf den Tourismus, aber auch auf die Rahmenbedingungen in der ein Unternehmen wie das PortugalSurfCamp geführt wird.

- **Wirtschafts- und Finanzkrise, Grundeinkommen und Lebenskosten**

Die Banken- und Finanzkrise hat seit 2008 auch in Portugal Auswirkungen auf die Realwirtschaft. Da aber Portugiesen kaum Kunden des PortugalSurfCamps sind, hat dieser Faktor eher Einfluss auf die Erhaltungs- und Betriebskosten. In den letzten Jahren ist die BIP-Wachstumsrate und damit das Wirtschaftswachstum auf einem mit Österreich vergleichbaren Niveau. Dieser Faktor hat derzeit keinen positiven oder negativen Einfluss auf das PortugalSurfCamp.

- **Indirekten Arbeitskosten**

Der Tourismus ist die wichtigste Einnahmequelle Portugals. Die hohen indirekten Arbeitskosten, wie Lohnnebenkosten, erschweren aber zukünftige Expansionspläne. In der Gruppe wurde deswegen diskutiert, ob es wichtig sein könnte, das Geschäftsmodell so weiterzuentwickeln, dass trotz neuer Angebote das Personalaufkommen möglichst gering gehalten werden kann.

Technology Factors (Technologiefaktoren)

Technologische Faktoren sind im Dienstleistungsangebot des PortugalSurfCamps wichtig, um interne Prozesse effizient und das externe Angebot attraktiv zu halten.

- **Surfequipment**

Wie in anderen Sportarten auch verändert sich die Surfindustrie laufend. Neue Innovationen werden im Markt etabliert und umgehend von den Konsumenten gefordert. Für das PortugalSurfCamp ist es wichtig, immer modernes Equipment zu haben und das in Gebrauch befindliche regelmäßig auszutauschen. Nicht zuletzt, weil das Equipment und die Materialien ständig der Witterung, wie dem Salzwasser und dem Sand ausgesetzt sind.

- **Feedback**

Feedback wird derzeit bereits von allen Kunden nach dem Urlaub eingeholt. Eine konsequente Auswertung und regelmäßige Anpassung des Feedbackbogens ist notwendig, um das Angebot gemäß den Kundenwünschen zu gestalten.

- **Internetanbindung**

Für die meisten Gäste ist eine schnelle Internetanbindung und damit die Verbindung zur digitalen Welt ein wichtiger Faktor für den Aufenthalt.

- **IT-Infrastruktur**

Mit der Erweiterung des Geschäftsmodells und dem damit verbundenen Wachstum ist die simultane Skalierung der IT-Infrastruktur entscheidend für den weiteren Erfolg. Mit steigenden Gästezahlen und Aufgaben müssen auch technische Voraussetzungen wie das Buchungsprogramm oder Online-Services entsprechend auf- und ausgebaut werden.

Customer Needs (Kundenbedürfnisse)

Hier stellten sich die Teammitglieder die Frage, welche Kundenbedürfnisse sich verändern bzw. neu auftreten.

- **Wetter**

Für alle Reisenden ein wichtiges Thema aber nicht beeinflussbar. Dennoch ergab sich daraus die Diskussion, welche Alternativangebote Gäste bei schlechtem Wetter bzw. Bedingungen bei denen kein Wellenreiten möglich ist, nutzen können.

- **Freizeit- bzw. Ersatzprogramme**

Touristen wollen etwas erleben, und falls das von ihnen Geplante durch unveränderbare Umstände nicht möglich ist, wollen diese ein Alternativprogramm. Hier bieten sich für den Reiseveranstalter viele Möglichkeiten seine Kernkompetenzen einzusetzen, um Angebote zu schaffen.

- **Hygiene**

Sauberkeit und Hygiene sind im Tourismus Grundvoraussetzungen. Fehler werden heutzutage über diverse Plattformen wie Tripadvisor sofort kommuniziert und sind ein fast nicht wiedergutzumachender Imageverlust. Auch Liegenschaften die nicht in den Aufgabenbereich des Reiseveranstalters fallen wie etwa die Sanitäreinrichtungen und die Sauberkeit an den Stränden fließen unterbewusst in dessen Bewertung ein.

Uncertainties (Unsicherheiten)

Aus den beschriebenen Faktoren des näheren und fernerer Umfeldes entstehen für Anbieter und Kunden Unsicherheiten, welche verhindert oder minimiert werden sollten.

- **Wettbewerb**

Surfen ist ein Trendsport und deswegen versuchen sich viele Anbieter in diesem Segment zu platzieren, was den Wettbewerbsdruck erhöht. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es notwendig, sich von den Mitbewerbern abzuheben und zu differenzieren.

- **Strandbenutzungslizenzen**

Strandflächen sind begrenzt, und für deren Nutzung müssen Nutzungslizenzen erworben werden. Diese in limitierter Anzahl vorhandenen Lizenzen sind damit die Grundlage, um Surfkurse abhalten zu können. Diese zu verlieren, stellt eine Bedrohung für das Geschäftsmodell dar.

- **Atlantik**

Viele Reisende und im speziellen Jungfamilien wollen das Surfabenteuer mit einem Badeurlaub verbinden. Jedoch ist der Atlantik in dem Gebiet um Ericeira kalt, es rollen die Wellen mit großer Kraft ein und es gibt gefährliche Strömungen.

- **Lebensstil und Nahrungsmittel-Intoleranzen**

Essen ist heutzutage ein Ausdruck von Individualität. Viele Menschen entscheiden sich bewusst für eine vegane oder vegetarische Ernährung. Auch Nahrungsmittelintoleranzen werden immer öfter diagnostiziert. Für Reiseveranstalter, die Gäste beherbergen und verpflegen, stellt dies große Herausforderungen dar, eröffnet aber auch neue Chancen.

Aktualisierung des Business Model Canvas

Nach Befüllung der Context Map wurden die erlangten Informationen aus dieser Phase mit dem Ist-Zustand des Business Model Canvas verglichen und fehlende Segmente nachgetragen.

8.2.6 Beobachten

In diesem Schritt versuchte die Gruppe die Zielgruppe zu identifizieren und diese in Bezug auf Erwartungen und Verhaltensweisen zu analysieren, um sich in der Erarbeitung der Ergebnisse ganz auf deren Wünsche und Bedürfnisse konzentrieren zu können.

Da bereits Teammitglieder als Gäste das Camp und seine Leistungen in Anspruch genommen hatten und daher über persönliche Beobachtungen und eigene Erfahrungen als Kunden verfügten, wurde als nächster Schritt die Methode der Empathiekarte gewählt.

Empathiekarte (Empathy Map)

Gutes Design begründet sich auf ein tiefgehendes Verständnis der Person, für die das Design erstellt wird. Eine Empathiekarte (siehe Abbildung 26) ist ein Werkzeug, mit dem Beobachtungen verbunden werden und unerwartete Erkenntnisse erzielt werden können.²¹³

Scott Matthews von der Designfirma XPLANE hat dieses, heutzutage in verschiedenen Varianten existierende Tool entwickelt, um die Welt aus der Sicht einer Person oder Zielgruppe zu verstehen.²¹⁴

²¹³ Vgl. Institute of Design at Stanford (2016b), Onlinequelle [08.05.2016]

²¹⁴ Vgl. Eppler/Hoffmann/Pfister (2014), S. 149.

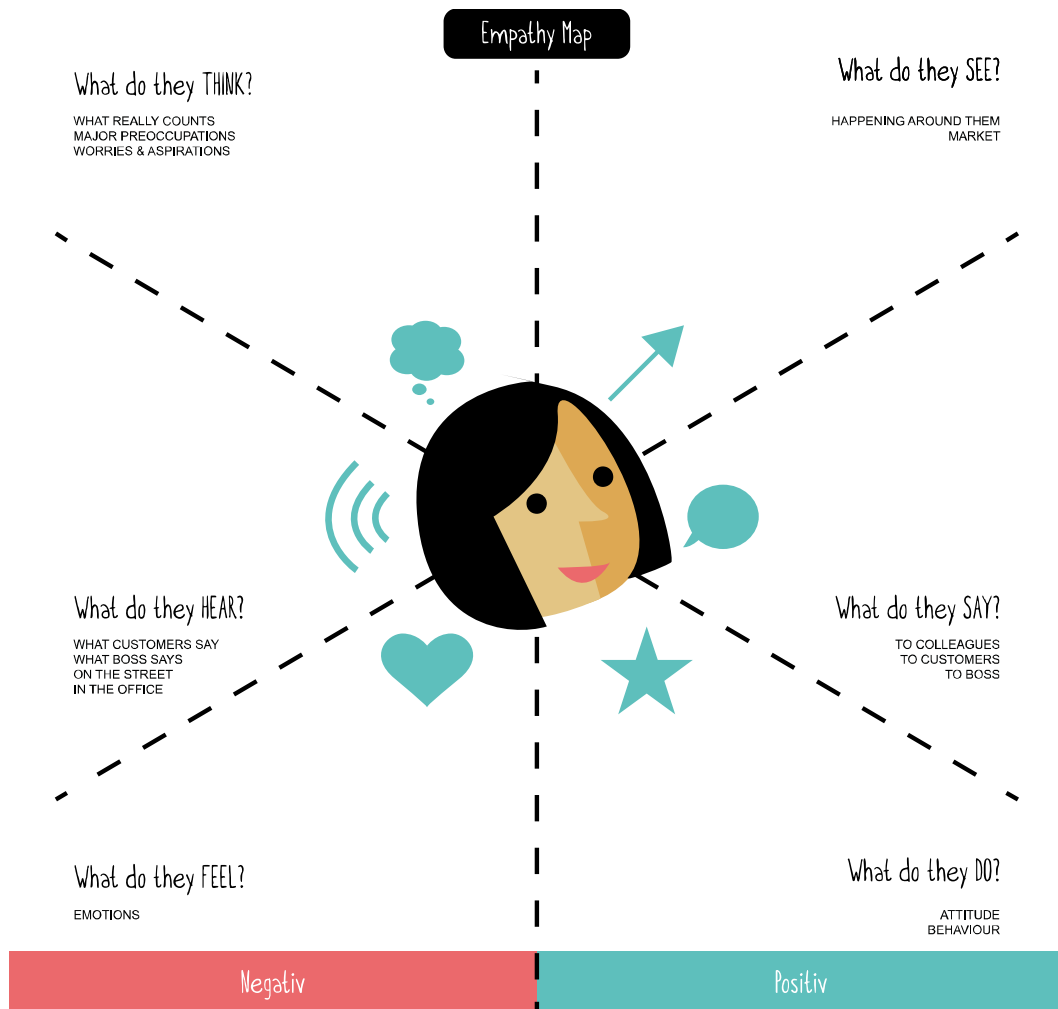


Abb. 26: Empathiekarte.
Quelle: In Anlehnung an Gray/Brown/Macanufu (2010)

Die Empathiekarte besteht dabei aus den vier Bereichen Sehen, Hören, Denken und Fühlen, die jeweils für eine zuvor ausgewählte Einzelperson oder Personengruppe (ggf. Persona) und auf einen spezifischen Kontext bezogen ist. In die Darstellung wird dann von den Teammitgliedern zu den jeweiligen Aspekten eingetragen, was die untersuchte Person sehen, hören, denken und fühlen könnte bzw. was diese in den Interviews und Beobachtungen tatsächlich gesehen, gehört, gedacht und gefühlt hat.²¹⁵

Auf der Basis der gewählten Einzelperson oder Personengruppe beginnen die Teilnehmer nun anhand der folgenden Fragen die Segmente der Empathiekarte zu befüllen:²¹⁶

²¹⁵ Vgl. Gray/Brown/Macanufu (2010), S. 134f.

²¹⁶ Vgl. Eppler/Hoffmann/Pfister (2014), S. 150f.

1. Was sieht der Kunde in seinem Umfeld bzw. welche Resultate und Beispiele hat er bereits gesehen? (Was sieht er?)

Typische Fragen zu diesem Segment sind: Wie sieht es dort aus? Wer umgibt den Kunden? Wer sind seine Freunde? Welchen Angeboten ist er täglich ausgesetzt? Welchen Problemen steht er gegenüber?

2. Was beeinflusst den Kunden in diesem Umfeld bzw. was hat er von anderen über dieses Thema gehört? (Was hört er?)

Typische Fragen zu diesem Segment sind: Was sagen seine Freunde bzw. Ehepartner? Wer beeinflusst sie wirklich und wie? Welche Medienkanäle sind einflussreich?

3. Was geht im Kopf des Kunden vor? (Was denkt und fühlt er wirklich?)

Typische Fragen zu diesem Segment sind: Was ist ihm wirklich wichtig (auch wenn nicht offen zugegeben)? Welche Gefühle könnten ihn bewegen? Was hält ihn nachts wach? Welche Träume und Wünsche hat er?

4. Was hat der Kunde zu diesem Thema bereits gesagt und getan? (Was sagt und tut er?)

Typische Fragen zu diesem Segment sind: Wie ist seine Einstellung? Was könnte er anderen sagen? Gibt es eine Differenz zwischen dem was der Kunde sagt und fühlt?

5. Welches sind die negativen Aspekte im Leben des Kunden?

Hier werden sogenannte Frustrationspunkte (Pain Points) der Person aufgeschrieben.

Typische Fragen zu diesem Segment sind: Welches sind seine größten Frustrationen? Welche Hindernisse stehen zwischen ihm und dem, was er erreichen will oder muss? Welche Risiken könnte er scheuen?

6. Welches sind die positiven Aspekte im Leben des Kunden?

In diesem Segment werden Ideen, die der Person die Situation erleichtern (Gain Points), aufgeschrieben. Typische Fragen zu diesem Segment sind: Was will oder muss der Kunde wirklich erreichen? Wonach bemisst er den Erfolg? Mit welchen Strategien gelangt er zum Erfolg?

Danach werden die wichtigsten Aussagen angestrichen, und das Team überlegt und diskutiert, wie die Bedürfnisse und Erwartungen am besten erfüllt werden könnten.²¹⁷

²¹⁷ Vgl. Eppler/Hoffmann/Pfister (2014), S. 150.

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Hier wurde die Situation des Aufenthaltes am Camp herangezogen. Genauer gesagt betrachtete die Gruppe die Situation ab dem Zeitpunkt der Ankunft eines Gastes im Camp, hin bis zur Teilnahme an einem Surfkurs. Auch wenn die Anzahl der Eintragungen auf der Empathiekarte den Eindruck vermitteln könnte, dass die Methode bei den Teilnehmern nicht gut angekommen ist, war genau das Gegenteil der Fall. Die Methode beanspruchte sehr viel Zeit, da die Teilnehmer hier ausgiebig die Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale aus Sicht des Kunden diskutierten. Die Vermutung des Workshopleiters, dass die Methode vielleicht nicht ideal gewählt war, weil die Anzahl der Ideen für den Ideenspeicher und auch die Aktualisierungspunkte für den Business Model Canvas gering waren, wurde einstimmig verneint. Es herrschte Einigkeit darüber, dass die Context Map als Methode der Aussenansicht gemeinsam mit der Empathiekarte, welche vom Kunden ausgeht, ein gutes Gesamtbild ergeben. Ergebnisse und damit Themen, die in der Gruppe diskutiert wurden, waren unter anderem folgende:

- **What do they think?**

Hier wurde die Wichtigkeit des Personals als Sympathieträger diskutiert. Kunden verbinden den Mitarbeiter direkt mit dem Unternehmen und übertragen Eigenschaften, die sie wahrnehmen (z.B. Negatives wie Unfreundlichkeit, Ungenauigkeit aber auch Positives wie Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft) auf das Unternehmen. Im Besonderen wurde hier die Begrüßung, also das erste Zusammentreffen von Kunden und Mitarbeitern, besprochen. Diese Prozesse zu planen und von Zeit zu Zeit zu evaluieren, schien für alle Teilnehmer essentiell.

- **What do they see?**

Bezugnehmend auf die Begrüßungssituation wurden hier das Ambiente und die Sauberkeit des Hauses und der Ausstattung, wie der Eingangsbereich, die Zimmer, aber auch das Surfequipment angesprochen. Neben der tatsächlichen Dienstleistung beeinflusst die Umgebung, in der diese erbracht wird, stark die Gefühlslage, Reaktionen und Meinungen.

- **What do they say?**

In der Diskussion stellte sich heraus, dass in den ersten Stunden nach der Ankunft seitens der Gäste meist ein hoher Informationsbedarf besteht. Es scheint, als müssten zuerst Abläufe, wie beispielsweise wann das Frühstück einzunehmen ist oder wie das Prozedere für den Surfkurs von statten geht, besprochen werden, bevor die Gäste sich zurücklehnen und den Urlaub genießen können.

- **What do they hear?**

Neben dem im Bereich „What do they say?“ bereits angesprochenen Informationsbedarf und der damit verbundenen Kommunikation mit den Mitarbeitern sind die Gespräche mit und von anderen Gästen durchaus auch eine wichtige Ressource für das Unternehmen. So wurde diskutiert, dass dadurch eine Identifizierung von bisher unbeachteten Kanälen, mit denen die Gäste auf das Camp aufmerksam wurden, möglich wird. So wurde heuer im Camp viel über Blogs und Video-Blogs gesprochen. Dadurch entstand die Idee, dass neben den bereits intensiv genutzten

sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter, Instagram, YouTube und Vimeo auch bekannte Blogger in das Camp eingeladen werden könnten, um deren Reichweite zur Förderung des Bekanntheitsgrades und zur Steigerung der Attraktivität zu nutzen.

- **What do they feel?**

Es kristallisierte sich heraus, dass es wichtig ist, dass Gäste nie den Zustand der „Monotonie“ erreichen. Für die Gruppe erschien eine Entspannung nur dann möglich, wenn sich die Gefühlslagen in den positiven Emotionsbereichen abwechseln. Sich entspannt und wohl zu fühlen ist genauso wichtig wie die Vorfreude bzw. positive Nervosität. Diese Gefühlslagen bei der zukünftigen Angebotserstellung bewusst zu berücksichtigen, bietet sicherlich neue Chancen für das Unternehmen.

- **What do they do?**

Neu im Camp eingetroffene Gäste erkunden meist das Haus und die Umgebung. Es werden Fotos geschossen und mit Familie und Freunden geteilt. Interessant hierbei ist vor allem, was für Aktivitäten von Gästen geplant werden, die nicht als Dienstleistung vom PortugalSurfCamp angeboten werden. So konnte in der diesjährigen Saison oft beobachtet werden, dass Gäste einen Mietwagen für einzelne Tage benötigten, dies aber über den Mietwagenvermittler nur schwer und mit Aufwand (Abholung und Rückgabe des Fahrzeuges) am selben Tag vermittelbar war. Aus dieser Erkenntnis entstand die Idee, durch den Reisveranstalter selbst Fahrzeuge nach dem Konzept des Carsharings bzw. Carpoolings anzubieten.

Interessant war hier für die Gruppe, dass die Elemente der Empathiekarte nicht voneinander trennbar waren, sondern, dass diese stark in Verbindung standen. So bestand zum Beispiel der im Bereich „What do they say?“ identifizierte Informationsbedarf in direkter Verbindung mit dem Zustand der Entspannung aus dem Bereich „What do they feel?“, was zu der Idee führte, diese Informationen bereits vorab über andere Kommunikationskanäle an den Kunden zu bringen.

Aktualisierung des Business Model Canvas

Auch am Ende dieser Methode wurden die Ergebnisse der Empathiekarte mit dem Ist-Zustand des Business Model Canvas verglichen und bisher fehlende Segmente nachgetragen.

8.2.7 Sichtweise / Standpunkt definieren

Nach der Erarbeitung eines gemeinsamen Kenntnisstandes mithilfe der Context Map (siehe Kapitel 7.2.3) und der Analyse der Zielgruppen unter Verwendung der Empathiekarte (siehe Kapitel 7.2.4) schien es sinnvoll, diese Informationen in der Gruppe in einer Customer Journey Map zusammenzufügen, um eine gemeinsame Sichtweise zu definieren. Dabei war es entscheidend, neben den Bedürfnissen der Kunden auch alle Touchpoint - also Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und den Kunden -

aufzuzeigen, um im weiteren Verlauf hier Schlussfolgerungen und neue Ideen zu diesen Interaktionspunkten entwickeln zu können.

Customer Journey Map

Eine Customer Journey Map (siehe Abbildung 27) ist eine visuelle oder grafische Interpretation eines zeitlichen Ablaufes aus der Sicht eines Einzelnen und dessen Beziehung zu einer Organisation, Service, Produkt oder einer Marke unter Berücksichtigung aller Kanäle. Mit der Customer Journey Map ist es möglich, mit den zuvor gesammelten Informationen relevante Prozesse und Abläufe zu definieren, um am Ende Ideen und Anregungen aus Endnutzersicht herauszuarbeiten.²¹⁸

Es kann bei der Erstellung durchaus sinnvoll sein, mit Personas zu arbeiten. Dies stellt sicher, dass beim Erstellen der Customer Journey Map aus der Sicht der Zielgruppe vorgegangen wird und nicht aus der Sicht der Gruppenmitglieder. Ziel ist es, über diese Hauptfiguren, Bedürfnisse, Ziele, Gedanken, Gefühle, Meinungen, Erwartungen und Schmerzpunkte des Benutzers zu identifizieren. Es empfiehlt sich außerdem für jede Persona (siehe Kapitel 7.2.5) ein eigenes Diagramm zu erstellen, um verschiedene Verläufe und deren Überlappungen aufzuzeigen. Diese Schnittmengen und Kreuzungen können bei der Lösung von Problemen helfen oder aufzeigen, bei welchen Kanälen die Anstrengungen fokussiert werden müssen.²¹⁹

²¹⁸ Vgl. Blatt u.a. (2014), S. 112.

²¹⁹ Vgl. Kuhn (2013), S. 144f.

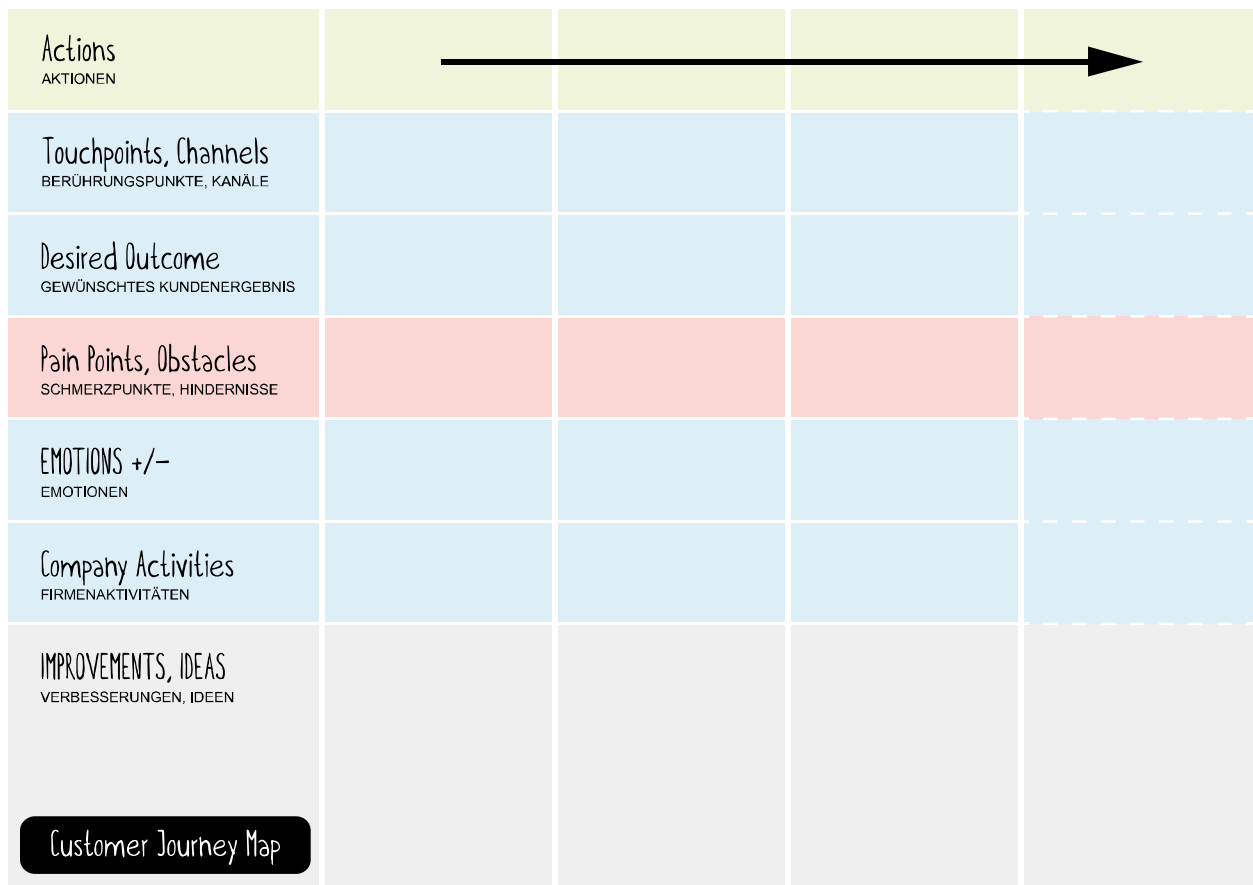


Abb. 27: Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.

Um eine derartige Karte (Map) zu erstellen, welche die Reise (Journey) eines Kunden (Customer) und dessen Interaktionen Schritt für Schritt beschreibt, wird folgendermaßen vorgegangen:²²⁰

1. Vor der Workshop Sitzung wird ein leeres Arbeitsblatt mit Swimlanes für relevante Berührungspunkte und Informationstypen wie Kundenaktionen, Anbieteraktionen, gewünschtes Ergebnis, positive und negative Emotionen, Pain Points und Verbesserungen erstellt.
2. Es wird festgelegt, welches Szenario für welchen Kundentyp untersucht werden soll. Dabei werden die zuvor erstellten Personas verwendet, um ein genaues Bild dieser „Reisenden“ und deren Ziele zu haben.
3. Danach werden die Aktivitäten des Kunden auf einer Zeitleiste chronologisch in einzelne Customer Life Cycle Phasen eingeteilt. Zu beachten sind hier auch die Phasen vor und nach der Inanspruchnahme der Leistung. Wichtig dabei ist, festzulegen, welche Berührungspunkte es gibt und in welchen Kommunikationskanälen (z.B. Marketing, Vertrieb, Hotline/Support, Buchhaltung, Customer Service, Reparatur und auch Handelspartner) diese Aktionen stattfinden. Es ist

²²⁰ Vgl. Kalbach (2016), S. 249ff.

möglich diese Touchpoints und Channels vorab gemeinsam im Team in einer Brainstorming Session festzulegen.

4. Im nächsten Schritt kann begonnen werden, die Reise eines Kunden entlang der Life Cycle Phasen und an den verschiedenen Touchpoints nachzuvollziehen. Diese Reise erfolgt aus der Sicht des Kunden Schritt für Schritt und bezieht unterschiedliche Handlungen, Erwartungen, positive und negative Erlebnisse sowie die Erlebnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter an den jeweiligen Touchpoints mit ein. Diese Übung hilft, die Beobachtungen zu organisieren und ein tieferes Verständnis der Kundenerfahrungen aufzubauen, um daraus überraschende Einblicke in das was Kunden brauchen zu erlangen.
5. Das Ergebnis ist eine Customer Journey Map, die entlang der Timeline, Berührungspunkte, Kanäle, emotionale Höhen und Tiefen und neuer Ideen zeigt, wie die zukünftige Kundenreise zu verbessern ist.

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Da die Gruppe sich bei den vorangegangenen Methoden gut in die Rolle der Kunden und in die diversen Zielgruppen hineinversetzen konnte, wurde auf die Erstellung von Personas verzichtet. Als zeitlicher Beginn für die Darstellung (siehe Abbildung 28) wurde der Moment der ersten Informationsbeschaffung des Kunden, also der Moment in dem dieser sich über die Leistungen des Anbieters informiert, gewählt. Als letztes, zu betrachtendes Ereignis, wurde das Abschieds Barbecue herangezogen, bei dem sich Gäste des Camps, aber auch externe Personen wöchentlich treffen, um die erfolgreiche Woche zu feiern. Neben dieser Start- und Endereignisse einigte sich die Gruppe auf fünf weitere Aktionen (Buchungsanfrage, Buchung, Aufenthalt im Camp, Start des Surfkurses, gemeinsames Abendessen), welche die unterschiedlichsten Ergebnisse hervorbrachten (siehe Abbildung 29).



Abb. 28. Team beim Befüllen der Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.

Um die Denkweise der Gruppe bei den Einzelnen Aktionen auf der Zeitleiste der Customer Journey Map zu erklären, wird im Folgenden der erste Schritt, der „Informationsbeschaffung“ näher erläutert.

Die Informationsbeschaffung über das PortugalSurfCamp erfolgt vorwiegend über die Touchpoints bzw. Kanäle Homepage, Facebook, Tripadvisor, Reisepartner, Mundpropaganda aber auch über diverses Print-Informationsmaterial. Kunden versuchen heutzutage so viel Information wie möglich direkt vom Anbieter - als auch von unabhängigen Quellen - zu bekommen. Ziel des Kunden ist es, aus dem reichhaltigen Angebot das am besten geeignetste und preislich attraktivste herauszufiltern. Ein durch die Gruppe identifizierter Schmerzpunkt war dabei unter anderem das Fehlen einer Echtzeit Verfügbarkeitsanzeige über die Buchungslage (Termine und Zimmer) auf der Homepage. Die Emotionen reichen dabei von negativen wie ausgelaugt, genervt, erschöpft oder enttäuscht sein, weil die benötigte Information nicht zu Verfügung steht, bis hin zu positiven wie Euphorie oder Erleichterung, weil das Gesuchte gefunden wurde. Die Firmenaktivitäten bestehen dabei vorwiegend in der ständigen Vervollständigung und Aktualisierung aller vom Interessenten genutzten Kanäle. Eine von der Gruppe vorgeschlagene Idee bzw. Verbesserung wäre es, zusätzliche Marketingaktionen auf Sport- oder Freizeitmessen durchzuführen. Auch Kooperationen mit Sporteinrichtungen wie Fitnessstudios oder Präsentationen in Rahmenprogrammen von Veranstaltungen wie dem Fifteen Seconds Festival wären denkbar.

Actions AKTIONEN	Informations- beschaffung	Buchungsanfrage	Buchung	Aufenthalt im Camp	Start des Surfkurses	Gemeinsames Abendessen	Abschluss Barbecue
Touchpoints, Channels BERÜHRUNGSPUNKTE, KANÄLE	Homepage, Facebook, Tripadvisor, Reisepartner, Mundpropaganda, Print-Informationsmaterialien	Telefon, E-Mail, Skype, Facebook Messenger	Telefon, E-Mail, Buchungsfomular auf der Homepage	Gäste, Campmanager, Surflehrer, Reinigungspersonal Face-to-face-Kommunikation	Gäste des Camps, Campmanager, Surflehrer, Strandbesucher, Informationen über Blackboard Face-to-face-Kommunikation	Gäste des Camps, Surflehrer, Gäste des Lokals	Mitarbeiter, Gäste des Camps, externe Personen
Desired Outcome GEWÜNSCHTES KUNDENERGEBNIS	Kunden versuchen heutzutage so viel Information wie möglich direkt vom Anbieter, als auch von unabhängigen Quellen zu bekommen. Ziel ist es aus dem reichhaltigen Angebot das am besten geeignetste und preislich attraktivste herauszufiltern.	Entscheidende Ergebnisse einer Buchungsanfrage sind für den Kunden Informationen über die Verfügbarkeit des gewünschten Reisodatums und die für die Leistung zu bezahlenden Kosten.	Der Kunde wünscht sich eine positive Rückmeldung über den Status seiner Buchung und eine professionelle Abwicklung aller folgenden Aktionen.	Gäste wünschen sich eine Zeit der Erholung, in der es keine Probleme oder Reibungspunkte gibt. Im Vordergrund stehen Spaß, Erholung und positive neue Erlebnisse.	Besucher des Surfkurses wollen ihre erste Welle reiten. Der Kurs soll von gut ausgebildeten Surflehrern unter sicheren Bedingungen, abgehalten werden.	Die Gäste wollen Restaurantempfehlungen, um gut Essen gehen zu können. In der Hauptsaison kann es vorkommen, dass bis zu zehn Kurse am Tag abgehalten werden. Bei den Shuttles kann es dabei oft zu langen Wartezeiten kommen.	Es besteht der Wunsch am Ende des Aufenthaltes gemeinsam zu feiern und das Erlebte Revue passieren zu lassen.
Pain Points, Obstacles SCHMERZPUNKTE, HINDERNISSE	Keine Echtzeit Verfügbarkeitsanzeige der Buchungslage auf der Homepage vorhanden.	Oft ist der gewünschte Urlaubstermin und im schlimmsten Fall auch der Ersatztermin nicht mehr verfügbar.	Der Kunde hat die Angebotsgültigkeit von sieben Tagen übersehen und sein Termin wurde an andere Kunden vergeben.	Probleme mit der Infrastruktur wie z.B. Stromausfälle, Ausfall des Internets, etc. Probleme mit den gebotenen und bezahlten Leistungen.	Einigen Besuchern ist das Verhältnis von einem Surflehrer zu acht Schülern zu hoch. Gefahr von schlechtem Wetter und niedrigen bzw. keinen Wellen.	Restaurantsuche in einem ihnen meist noch unbekanntem Umfeld.	
EMOTIONS +/- EMOTIONEN	<p>Finden von Informationen - erleichtert - euphorisch</p> <p>Suche nach Informationen - genervt - ausgelaugt</p>	<p>positive Rückmeldung - aufgeregt - erfreut</p> <p>negative Rückmeldung - entmutigt - enttäuscht</p>	<p>positive Rückmeldung - aufgeregt - befreit</p> <p>negative Rückmeldung - frustriert - gereizt</p>	<p>- entspannt - ausgeglichen - begeistert - erwartungsvoll - energiegeladent</p>	<p>Während des Surfkurses - mutig - stolz</p> <p>Beginn des Surfkurses - erwartungsvoll - nervös</p>	<p>- ausgelassen - erschöpft - erfreut - satt</p>	<p>- ausgelassen - beschwingt - erleichtert</p> <p>- melancholisch - traurig - berührt</p>
Company Activities FIRMENAKTIVITÄTEN	Ständige Vervollständigung und Aktualisierung aller Informationskanäle.	Mitarbeiter des BackOffice bearbeiten eingehende Anfragen.	Mitarbeiter des BackOffice übermitteln die Buchungsbestätigungen, kümmern sich um die Rechnungslegung und alle folgenden Prozesse.	Operative Aufgaben wie z.B.: Housekeeping, Frühstücksservice Organisatorische Aufgaben wie z.B.: An- und Abreiseplanung	Die Mitarbeitern erledigen die Gruppeneinteilung, die Vergabe des Surfequipments, die Durchführung des Surfkurses und den Hin- und Rücktransport.	Während der Kurse vereinbaren die Surflehrer mit ihren Schülern ein Restaurant, erklären allen die Anreise, um dann am Abend gemeinsam essen zu gehen.	Die Mitarbeiter übernehmen die gesamte Organisation und Durchführung des Abends.
IMPROVEMENTS, IDEAS VERBESSERUNGEN, IDEEN	Marketingaktionen auf Sport- oder Freizeitmessern. Kooperationen mit Sporteinrichtungen wie Fitnessstudios. Präsentation im Rahmenprogrammen von Veranstaltungen wie dem Fifteen Seconds Festival	Verfügbarkeitsanzeige auf der Homepage (Termine / Zimmer) würde den Mitarbeitern im Backoffice entgegenkommen.	Viele der sich wiederholenden Tätigkeiten werden jedes Mal aufs Neue von Hand erledigt. Eine Automatisierung gewisser Tasks würde die Arbeitslast reduzieren und die Servicequalität erhöhen.			Da am PortugalSurfCamp kein Essen außer dem Frühstück angeboten wird, empfiehlt sich eine Kooperation mit Restaurants der Umgebung. Ein Camp-Pass analog zum Grazer Pub-Pass würde sich anbieten.	Derzeit wird pro Teilnehmer ein geringer Pauschalpreis für Essen und Getränke kassiert. Es würde sich eine Erweiterung des Angebots und damit eine Stafflung des Pauschalpreises anbieten.

Customer Journey Map

Abb. 29. Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.

Aktualisierung des Business Model Canvas

Nachdem die Customer Journey Map erstellt war, wurden die im Business Model Canvas bis dato noch fehlenden Segmente des aktuellen Geschäftsmodells nachgetragen.

8.2.8 Ideen finden

Um in der kreativen Phase die Gruppendynamik für die Ideenbildungssitzung in Schwung zu bringen und die Hemmschwellen der Teilnehmer zu senken, wurde dieser Schritt im Vorgehensmodell mit der Aufwärmübung „Dumme Kuh“ eröffnet.

Warm-Up Übung: „Dumme Kuh“

Diese Methode eignet sich besonders als Einstiegsübung in einen praktischen Workshop, in dem Geschäftsmodell-Ideen entwickelt werden sollen. Sie ist besonders geeignet für Gruppen, in denen noch wenig Vorwissen und Erfahrung zum Thema Geschäftsmodell vorhanden ist. Dabei legen die Teilnehmer zuerst gemeinsam einige Merkmale einer Kuh fest (gibt Milch, frisst Grass, muht, usw.). Danach sollen die Teilnehmer in drei Minuten unter Verwendung dieser Merkmale drei verschiedene, möglichst ungewöhnliche Geschäftsmodelle, in denen eine Kuh als Kernressource vorkommt (es sind natürlich auch andere Tiere mit interessanten Kernressourcen möglich), skizzieren. Danach werden die besten Lösungen in der Gruppe vorgestellt. Die Übung funktioniert deswegen gut, weil viele der entwickelten Geschäftsmodelle absurd sind und somit ein spielerischer Zugang zu diesem Thema gelingt, der außerdem noch die Kreativität für die kommenden Schritte anregt.²²¹

Kreativitätsmethode Brainstorming

Brainstorming ist die bekannteste und auch im Design Thinking am meisten genutzte Kreativitätstechnik, welche als klassische Gruppentechnik auf Synergieeffekte zwischen den Teilnehmern baut. Zu beachten bei der Anwendung ist, dass ein erfolgreiches Brainstorming auf den vier einfachen Grundregeln der Kreativität (siehe 5.3.3.2) basiert.²²²

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Da es für die Phase der Ideengenerierung wichtig war, alle zuvor erarbeiteten Ergebnisse miteinzubeziehen, wurde der Ideenspeicher, die Context Map, die Empathiekarte und die Customer Journey Map für die Teilnehmer sichtbar im variablen Raum platziert. Damit wurde den Gruppenmitgliedern die Möglichkeit gegeben von Plakat zu Plakat zu gehen, um sich alle gesammelten

²²¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 149.

²²² Vgl. Brem A./Brem S. (2013), S. 41f.

Informationen neuerlich anzusehen und darüber zu diskutieren. Neue Ideen wurden dabei entweder selbst aufgeschrieben und dem jeweiligen Plakat hinzugefügt oder dem Workshopleiter mitgeteilt, der diese dann auf dem Ideenspeicher notierte.

Damit nahm die Kreativitätssession den Charakter der Brainwalking Methode an, bei der ebenso wie bei der Brainstorming Methode auf eine wechselseitige Beeinflussung der Teilnehmer in der Ideenfindung gesetzt wird. Das Wort Brainwalking setzt sich aus den Begriffen Gehirn (brain) und gehen (walking) zusammen. Die Teilnehmer sind also aufgefordert beim Nachdenken über neue Ideen herumzugehen. Bewegung fördert die Durchblutung des Gehirns, was wiederum die Ideenfindung fördert. Die Übung sollte in einem großen Raum bzw. über mehrere Räume verteilt durchgeführt werden, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich ausreichend bewegen zu können. Dabei erhält jeder Teilnehmer einen Stift und wandert zu den verschiedenen Flipcharts und Plakaten, wo er mögliche Lösungswege bzw. Ideen aufschreibt. Dabei sind dieselben Grundregeln wie beim Brainstorming einzuhalten. Für sechs bis neun Teilnehmer sollten 20 bis 30 Minuten eingeplant werden.²²³

Als Unterstützung zur Ideengenerierung wurden die 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation (siehe Kapitel 6.4.2), welche vor dem Workshop auf einem Plakat vorbereitet, und für die Teilnehmer gut sichtbar auf einer Wand platziert wurden (siehe Abbildung 30), herangezogen. Diese Methode stellte sich als besonders hilfreich dar und gab der Gruppe wertvolle Impulse für weitere Ideen.



Abb. 30. Ideengenerierung mit den 55 Muster der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Eigene Darstellung.

²²³ Vgl. Stummer/Günther/Köck (2010), S. 60.

8.2.9 Bewertung und Auswahl

Am Ende der kreativen Phase wurden alle bisher generierten Ideen in einer How-Now-Wow Matrix nach den Kriterien Ideenpotenzial und Realisierungsaufwand beurteilt, um die besten Ideen herauszufiltern. Danach wurden diese Top Ideen erneut mittels einer Punktebewertung gewichtet, um eine Rangliste zu erstellen, aus der dann die Top Ten in die nächste Phase mitgenommen wurden.

How-Now-Wow Matrix

Mit dieser Bewertungsmethode ist es rasch möglich, eine hohe Anzahl von Ideen, welche in der divergenten Phase generiert wurden, zu bewerten. Dies ist erforderlich, da nicht alle Ideen gleich gut geeignet sind, das gegebene Problem zu lösen. Ziel dabei ist es, die Ideen in einer 2x2 Matrix nach den Kriterien Ideenpotenzial (oder Originalität) und Realisierungsaufwand (oder Machbarkeit) zu platzieren (siehe Abbildung 31).²²⁴

Dadurch ergeben sich 4 Gruppen (oder „Cluster“):²²⁵

1. NOW: Ideen, die sehr gut realisierbar sind, auch wenn diese nicht besonders originell sind, sollten umgehend umgesetzt werden.
2. HOW: Ideen, die einen hohen Realisierungsaufwand benötigen aber auch sehr hohes Potenzial haben, sollten für später gespeichert oder weiterbearbeitet werden, um die Frage zu klären, wie und wann diese umgesetzt werden können.
3. WOW: Bei Ideen, die sowohl gut realisierbar sind als auch ein hohes Ideenpotenzial besitzen, sollten die entsprechenden Umsetzungsschritte geplant werden.
4. Ideen, die nicht/kaum realisierbar und wenig Potenzial in sich bergen, sollten verworfen werden

Die Gruppierung anhand der vier Möglichkeiten zeigt, wie mit den generierten Ideen am besten weiterverfahren werden sollte. In der Praxis haben sich dafür auch die englischen Begriffe HOW, WOW und NOW etabliert. Einen vierten Begriff gibt es nicht, da die betroffene Gruppe Ideen enthält, die verworfen werden sollten.²²⁶

²²⁴ Vgl. Kreativitätstechniken.info (2015), Onlinequelle [23.09.2016]

²²⁵ Vgl. Kreativitätstechniken.info (2015), Onlinequelle [23.09.2016]

²²⁶ Vgl. Kreativitätstechniken.info (2015), Onlinequelle [23.09.2016]

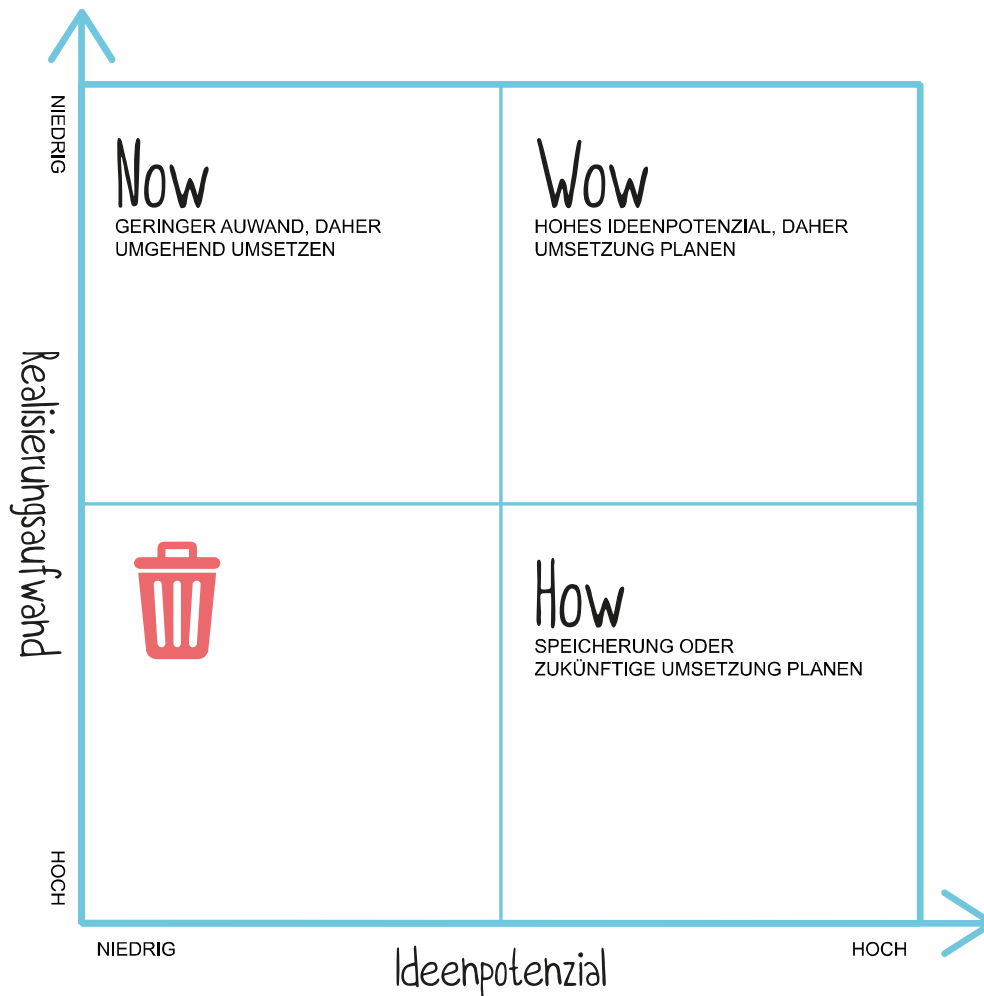


Abb. 31: How-Now-Wow Matrix, Quelle: Eigene Darstellung.

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Nach einer gemeinsamen Reflexion aller während des Workshops generierten Ideen wurden diese den vier Feldern der How-Now-Wow Matrix zugeteilt. Die Methode stellte sich als sehr praktikabel heraus, da durch die visuelle Unterstützung eine Einteilung rasch möglich war.

In das Feld **Now** (geringer Aufwand, daher umgehend umzusetzen) wurden folgende Ideen eingeordnet:

- Kooperationen mit Institutionen die im Fitness- und Gesundheitsbereich arbeiten (z.B. Fitnessstudios).
- Verbesserung der Begrüßungssituation am Camp. Ablauf planen und mehrere Mitarbeiter entsprechend einweisen, um dies für den Gast zum Erlebnis werden zu lassen und durch die Konstanz die Servicequalität zu verbessern.
- Camp-Pass: Einen Essenspass ähnlich dem Grazer Pub-Passes schaffen. Damit können die Gäste an allen Abenden des Aufenthaltes je eine "Eat & Drink" Kombination in den teilnehmenden Restaurants erwerben.
- Präsentation des Angebots in Rahmenprogrammen von Veranstaltungen wie dem Fifteen Seconds Festivals.

- Facebook Messenger Chatbot: Automatisierung gewisser Antworten auf Kundenfragen, um schnellere Antwortzeiten zu ermöglichen und das BackOffice zu entlasten.
- Den Wunsch nach sicheren Reiseländern nutzen und Portugals Sicherheit sanft bewerben.
- Kunden werben Kunden: Programm bei dem die Werber von Neukunden Vergünstigungen auf die nächste Buchung erhalten (St. Gallen Muster: Affiliate)
- Die von den Kunden viel gelobte Zuverlässigkeit des Reiseveranstalters promoten. (St. Gallen Muster: Akaido)
- Geburtstagserinnerung: Kunden an ihrem Geburtstag mit einer personalisierten Email gratulieren und einen Gutschein übermitteln (St. Gallen Muster: Customer Loyalty)

In das Feld **Wow** (hohes Ideenpotenzial, daher Umsetzung planen) wurden folgende Ideen eingeordnet:

- Singlewochen: Unter dem Motto „Urlaub zum Kennenlernen“ Trends wie Tinder aufnehmen und dafür spezielle Angebote schaffen.
- Blogger und V-Blogger: Bekannte Blogger und Video-Blogger einladen, um deren Reichweite in den Sozialen Netzwerken zu nutzen. (z.B.: dariadaria.com)
- Werbeeinschaltungen: Die gesammelten Kundeninformationen zum Beispiel durch Banner im Newsletter nutzen, um Einnahmen zu generieren. (St. Gallen Muster: Leverage Customer Data)
- Luxuspaket: Ein Angebot schaffen, bei dem die Gäste in einer Villa untergebracht werden, in speziellen Restaurants essen, Einzelunterricht beim Surfen und Zusatzleistungen wie Massagen erhalten.
- Den Kunden eine Woche vor dem Aufenthalt eine personalisierte Email mit Wettervorhersage, Informationen über den Aufenthalt, die Umgebung, mögliche Aktivitäten etc. zusenden. (St. Gallen Muster: Experience Selling)

In das Feld **How** (Speicherung oder zukünftige Umsetzung planen) wurden folgende Ideen eingeordnet:

- Die Zielgruppe erweitern und Angebote wie Coaching oder Team Building in Verbindung mit Surfkursen anbieten, um abseits der Hauptsaison die Auslastung zu erhöhen.
- Der steigenden Nachfrage nach Seminarangeboten in Kombination mit Surfkursen Folge leisten.
- Werbeaktionen bei Sport- und Freizeitmessen
- Alternativangebote schaffen, die Kunden bei schlechtem Wetter bzw. niedrigem Wellengang in Anspruch nehmen können.
- Andere Sportarten wie Mountainbiking, Rennradfahren, etc. in das Programm aufnehmen.
- Dating-Portale als Werbepartner gewinnen.
- Angebote und Unterkunftsmöglichkeiten für Familien schaffen.
- Die Kernkompetenz, mit der derzeit das Surfen an die Kunden gebracht wird, nützen, um auch den Trendsport Mountainbiking anzubieten. (St. Gallen Muster: Cross Selling)
- Dem Wunsch nach schnell und für kurze Zeit (z.B: tageweise) verfügbaren Mietwagen nachkommen und den Gästen Fahrzeuge nach dem Konzept des Carsharing bzw. Carpooling anbieten. (St. Gallen Muster: Pay per Use)

- Einen Onlineshop auf der Homepage einrichten und dort die bereits vorhandenen Merchandising-Artikel anbieten. (St. Gallen Muster: E-Commerce)
- Kunden unter gewissen Umständen bzw. für einen gewissen Betrag einen Aufenthalt zu einem gewünschten Termin längerfristig freihalten. (St. Gallen Muster: Guaranteed Availability)
- Verkaufsflächen für Produkte Dritter im Camp anbieten. (St. Gallen Muster: Shop in Shop)

In das Feld **Verwerfen** wurden folgende Ideen eingeordnet:

- „Back to the roots!“ Surfabenteurer in einem authentischen Umfeld anbieten. Kunden Campen, kochen am Lagerfeuer, etc.
- Eine Echtzeit Verfügbarkeitsanzeige für Termin- und Zimmerauslastung auf der Homepage schaffen.

Punktebewertung

Um die Wow und Now Ideen untereinander noch in eine Reihung nach Ideenpotenzial zu bringen, wurde auf die Methode der Punktebewertung in der Gruppe mittels Klebepunkte zurückgegriffen. Mit einer pro Idee fix zu vergebenden Anzahl an Klebepunkten bewerten Teilnehmer dabei, welche Idee Ihnen persönlich am wichtigsten ist, welche am zweitwichtigsten usw.

Die How Ideen (auch wenn diese extrem hohes Ideenpotenzial beinhalteten) wurden während des Workshops nicht bewertet und gereiht. Der Hintergrund dafür war, dass aufgrund des hohen Realisierungsaufwandes und ohne genauere Analyse dessen eine sofortige Einschätzung nicht möglich war. Es ist sinnvoll solche Ideen außerhalb des Workshops erneut zu bearbeiten und danach mit exakteren Bewertungsverfahren wie einer Nutzwertanalyse getrennt zu bewerten. Dieses Vorgehen wird in der vorliegenden Arbeit nicht behandelt.

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Im hier betrachteten Workshop bekam jeder Teilnehmer sechs rote und sechs grüne Punkte. Die wichtigste Wow Idee wurde mit drei, die zweitwichtigste mit zwei und die drittwichtigste mit einem roten Punkt bewertet. Das Vorgehen wurde für die Now Ideen mit den grünen Punkten wiederholt. Das Flipchart mit der How-Now-Wow Matrix wurde während der Bewertung umgedreht, um jedem Teilnehmer die Chance einer anonymen Abstimmung zu geben (siehe Abbildung 32).

Top Drei **Now** Ideen:

1. Kunden werben Kunden: Programm bei dem die Werber von Neukunden Vergünstigungen auf die nächste Buchung erhalten (St. Gallen Muster: Affiliate)
2. Facebook Messenger Chatbot: Automatisierung gewisser Antworten auf Kundenfragen, um schnellere Antwortzeiten zu ermöglichen und das BackOffice zu entlasten.
3. Geburtstagserinnerung: Kunden an ihrem Geburtstag mit einer personalisierten Email gratulieren, und einen Gutschein übermitteln (St. Gallen Muster: Customer Loyalty)

Top Drei **Wow** Ideen:

1. Blogger und V-Blogger: Bekannte Blogger und Video-Blogger einladen, um deren Reichweite in den Sozialen Netzwerken zu nutzen. (z.B.: dariadaria.com)
2. Werbeeinschaltungen: Die gesammelten Kundeninformationen zum Beispiel durch Banner im Newsletter nutzen, um Einnahmen zu generieren. (St. Gallen Muster: Leverage Customer Data)
3. Singlewochen: Unter dem Motto „Urlaub zum Kennenlernen“ Trends wie Tinder aufnehmen und dafür spezielle Angebote schaffen.



Abb. 32. Punktebewertung der Now und Wow Ideen, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.10 Prototypen entwickeln

Um die neuen Ideen in dieser Phase für alle Teammitglieder erfahrbar zu machen, wurden diese in Form von Rollenspiel und mittels Storytelling (siehe Kapitel 6.1.2) aus der Sicht von zuvor festgelegten Charakteren (Personas) einander nähergebracht. Damit wurde geprüft, ob diese Ideen sich in einen Zusammenhang setzen und in den Business Model Canvas einfügen lassen, um damit das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.

Rollenspiel

Dieses eignet sich besonders für die Simulation und das Prototyping von Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Dabei nimmt mindestens ein Darsteller die Rolle eines zuvor festgelegten Charakters

ein, um den Zusehern, welche als Tester fungieren, ein möglichst realitätsnahes Erlebnis einer gewissen Situation zu bieten. Der Vorteil dieser Methode ist, dass sie mit verhältnismäßig geringem materiellem Aufwand durchführbar ist. Für das Vorgehen empfiehlt sich, die Geschichte im Team gemeinsam an einem Whiteboard zu entwickeln und dabei die Kernaussagen pro Rolle und Szene ähnlich einem Storyboard festzuhalten.²²⁷

Storytelling

Mit dieser Technik werden Szenarios und Geschichten dargestellt und präsentiert. Im Gegensatz zum Rollenspiel gibt es beim Storytelling immer nur einen Erzähler, welcher während seiner Aufführung mit den Zuhörern interagiert. Auch bei dieser Methode empfiehlt es sich, in der Gruppe ein Storyboard mit einem chronologischen Ablauf aller Szenen zu entwerfen. Der Hauptdarsteller sollte außerdem seine wesentlichen Aussagen schriftlich festhalten und den Ablauf vor der Präsentation üben.²²⁸

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Bei der Durchführung des Storytellings und des Rollenspiels (siehe Abbildung 33) zeigte sich, dass das Ergebnis stark von den sprachlichen Qualitäten und dem Auftreten des Erzählers abhing. Außerdem ließen sich nicht alle Ideen durch Rollenspiele oder Storytelling veranschaulichen. So fiel es den Teilnehmern schwer, Ideen, welche Segmente des Business Model Canvas betrafen, in denen es keine persönliche Kundeninteraktion durch das PortugalSurfCamp gibt, mit diesen Methoden darzustellen. Ein Beispiel hierzu war die Idee der „Blogger und V-Blogger“, welche das Segment der Kanäle betraf. Es konnten sich zwar alle Teammitglieder vorstellen, dass diese Idee einen Mehrwert für das Geschäftsmodell bringen würde, eine Simulation durch Rollenspiel oder Storytelling war jedoch nicht möglich. Unter diesen Voraussetzungen war es schwer, neue Ergebnisse zu generieren bzw. deren Integration in das bestehende Geschäftsmodell zu prüfen. Im Gegensatz dazu wurde die Idee „Kunden werben Kunden“ durch Rollenspiele gut abgebildet und es konnten durch die Simulation weitere Aspekte zur Forcierung der Idee in Erfahrung gebracht werden. Es zeigte sich auch, dass durch diese Methoden gute Einblicke in die Gefühlslage der Kunden gewonnen werden konnten.

²²⁷ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 156.

²²⁸ Vgl. Uebernicker u.a. (2015), S. 162.



Abb. 33. Gruppe in der Prototypen Phase, Quelle: Eigene Darstellung.

Aktualisierung des Business Model Canvas

Auch nach der Phase „Prototypen entwickeln“ wurden die im Business Model Canvas bis dato noch fehlenden Segmente des aktuellen Geschäftsmodells nachgetragen.

8.2.11 Testen

Um die Stärken und Schwächen des bis zu dieser Phase entwickelten Geschäftsmodells kennenzulernen und damit die Richtung für das weitere Vorgehen festzulegen, wurde dieses mit der Methode Speedboat getestet. Diese Methode gibt den Teilnehmern die Möglichkeit über die Probleme oder möglichen Hindernisse der Produkte und Dienstleistungen zu diskutieren, um diese besser zu verstehen und zu verbessern.

Speedboat

Kunden zu fragen, welche Beschwerden diese bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung haben, führt oft nicht zu den gewünschten Ergebnissen, da sehr oft kleine, persönliche Probleme zeitintensiv diskutiert werden. Bei der Methode Speedboat wird, ein Boot auf ein Plakat gezeichnet (siehe Abbildung 34), welches von mehreren Ankern davon abgehalten wird schnell loszufahren. Das Boot repräsentiert dabei das System, die Idee bzw. das Geschäftsmodell und die Anker die Merkmale, welche die Kunden stören oder Probleme bzw. Hindernisse bei der Umsetzung bedeuten könnten. Die Teammitglieder schreiben zuerst jeder für sich Kritikpunkte auf Haftnotizen, welche nach ca. fünf Minuten unter dem Boot platziert werden. Danach können die Kritikpunkte der anderen Teilnehmer gelesen und eventuell ergänzt oder weiterentwickelt werden. Im Anschluss werden alle Notizen gemeinsam gelesen, und besprochen, was im System geändert werden sollte, um dieses Problem zu lösen. Die Methode hat

den Vorteil, dass auch Personen Feedback geben die ansonsten Probleme haben verbale Kritik zu äußern.²²⁹

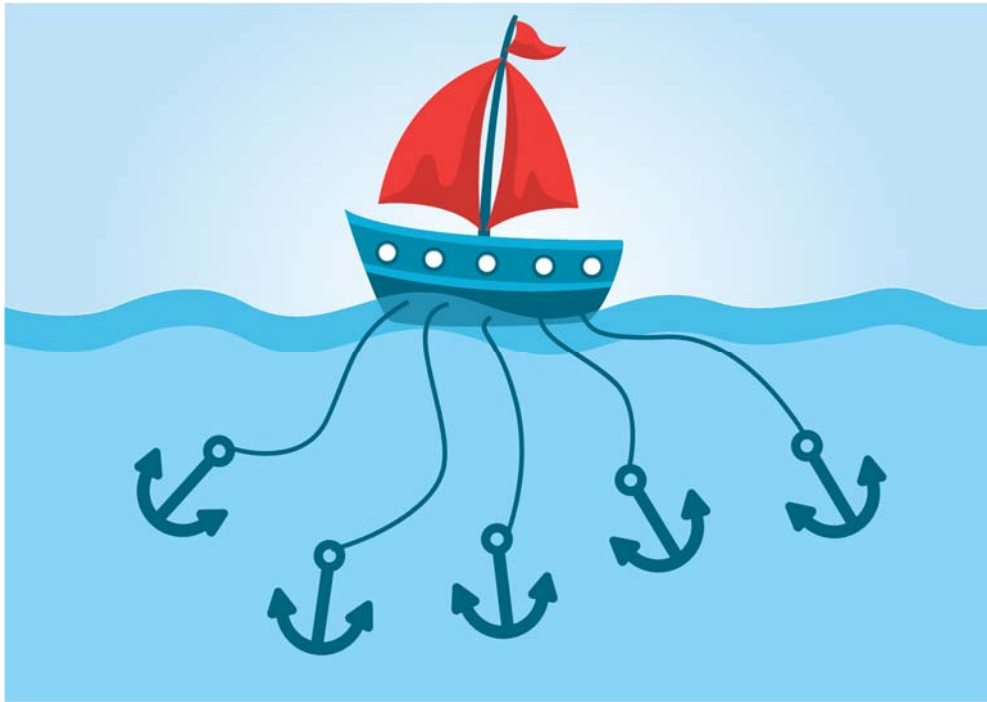


Abb. 34: Speedboat, Quelle: Eigene Darstellung.

Durchführung der Methode und Ergebnisse

Sollte mit dem vorliegenden Vorgehensmodell eine Geschäftsidee bearbeitet werden, also kein bestehendes Geschäftsmodell vorliegen, könnte mit der Methode Speedboat der bis zu diesem Schritt erstellte Lean Canvas getestet werden. Würde sich andererseits bei der Bearbeitung eines Geschäftsmodelles eine primäre Idee zur Lösung der Design Challenge vordrängen, welche das gesamte Geschäftsmodell beeinflussen bzw. verändern würde, wäre es sinnvoll, den Business Model Canvas am Ende des Schrittes „Prototypen entwickeln“ mit dieser Idee zu aktualisieren und dann mit der Methode Speedboat zu testen.

Da es bei den Workshops, die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurden, zu einer Fülle von Ideen gekommen ist, einigte sich die Gruppe darauf, jeweils die Top drei Ideen aus den Bereichen Now und Wow zu betrachten (siehe Abbildung 35) und für jede mindestens einen Ankerpunkt zu finden. Dies führte zu folgenden Ergebnissen:

²²⁹ Vgl. Hohmann (2007), S. 118ff.

Kunden werben Kunden

Als Ankerpunkt wurde die Art der Durchführung identifiziert, welche bei genauerer Betrachtung einige Probleme beinhaltet. Dabei muss sichergestellt werden, dass der Beworbene den Werbenden bei der Buchung nennt. Da es sich nur um die Bewerbung von Neukunden handelt, muss ein Abgleich des Buchenden mit den Bestandskunden in der Buchungsdatenbank erfolgen. Außerdem muss der Zeitraum, in dem ein Einlösen der Gutschrift möglich ist, definiert und kommuniziert werden. Weiter sollte darauf hingewiesen werden, dass eine Barablöse oder eine Weitergabe des Gutscheins an Dritte nicht möglich ist.

Facebook Messenger Chatbot

Chatbots können Anfragen von Kunden, welche über Messenger Dienste (wie Facebook Messenger, WhatsApp, etc.) gestellt werden, automatisch beantworten. Dabei werden diese Anfragen nach Schlüsselwörtern durchsucht und im Falle einer Übereinstimmung mit in einer Datenbank gespeicherten Mustern Antworttexte generiert. Der identifizierte Ankerpunkt hierbei wurde in der Gefahr der Weitergabe von falschen Informationen an die Kunden gesehen, da es im PortugalSurfCamp Team bis dato noch wenig Erfahrung mit diesen Systemen gibt. Angesprochen wurde auch das Risiko, durch diese unpersönliche Art des Kontaktes, Kunden zu verlieren.

Geburtstagserinnerung

Bei dieser Idee wurden die Ankerpunkte IT-Aufwand, IT-Knowhow und Kosten identifiziert. Genauer betrachtet bedeutet dies, dass für die Umsetzung ein geeignetes in die bisher vorhandene IT-Infrastruktur integrierbares System gefunden und durch eine Fachkraft mit dem notwendigen Knowhow implementiert werden muss. Dabei entstehen Kosten für die Einrichtung und Wartung sowie für die Pflege des Datenbestandes.

Blogger und V-Blogger

Als Ankerpunkt stellte sich die Problematik der Kontaktaufnahme mit den Bloggern heraus. Fast alle betreiben dies als Beruf und erwarten sich eine monetäre Gegenleistung für die Erstellung der Texte bzw. Videos und der Reichweite, welche diese mit ihren Beiträgen zur Verfügung stellen. Außerdem besteht immer das Risiko, dass dabei Inhalte publiziert werden, die eine negative und somit gegenteilig erwünschte Wirkung hervorrufen.

Werbeeinschaltungen

Die zuerst sehr vielversprechende Idee enthielt nach Betrachtung der Ankerpunkte, einige hinterfragungswürdige Aspekte. Denn eine Gegenüberstellung des erheblichen IT-Aufwandes, der Gestaltung der Werbebanner und den offenen rechtlichen Fragen mit den schwer quantifizierbaren Einnahmen brachte die Frage hervor, ob sich der Aufwand in Summe rechnen würde.

Singlewochen

Auch diese Idee barg mehr offene Fragen, als in der Bewertung angenommen. So würde sich das Marketing für Singlewochen als schwierig erweisen, da es problematisch sein könnte, eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Werbebotschaft zu publizieren. Auch die Kanäle wie etwa Singlebörsen, in denen diese veröffentlicht werden könnte, sind kritisch zu hinterfragen, denn das Unternehmen hat in diesem Bereich noch kaum Erfahrung, auf die zurückgegriffen werden kann. Außerdem müsste diese Aktion eine spezielle Ziel- bzw. Altersgruppe ansprechen, um die Sinnhaftigkeit und den Erfolg nicht zu gefährden. Sollte die Idee nicht gut ankommen, würde in der geplanten Woche das zusätzliche Risiko einer sehr schlechten Buchungsauslastung auftreten.

Die identifizierten Ankerpunkte gaben einen guten Bezugspunkt, der über die Umsetzung und dessen Aufwand bzw. über noch bestehende Hindernisse informierte. Würden in dieser Phase unüberwindbare Hindernisse oder Probleme auftauchen, welche die Umsetzung verhindern, würden sich Rückschritte in die Phasen „Sichtweise / Standpunkt definieren“ oder „Prototypen entwickeln“ anbieten, um die Situation neu zu überdenken und zu überarbeiten.



Abb. 35: Arbeiten an der Methode Speedboat, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2.12 Zielerreichung

Nach der letzten Methode wurden die im Business Model Canvas bis dato noch fehlenden Segmente des aktuellen Geschäftsmodells nachgetragen, wodurch ein detailliert ausgearbeitetes Geschäftsmodell für das betrachtete KMU entstand. Außerdem wurden alle ausgewählten Wow- und Now-Ideen in den Business Model Canvas (siehe Abbildung 37) eingezeichnet und dabei dem Segment zugeordnet, auf das diese den größten Einfluss haben. Damit entstand ein finaler Prototyp, welcher für den Auftraggeber eine zufriedenstellende Lösung und eine gute Ausgangsbasis für zukünftige Umsetzungen darstellte.

Feedback

Als letzte Aufgabe des Workshops wurden die Teilnehmer gebeten, ein Feedback mithilfe der Methode „Feedback Capture Grid“ abzugeben.

Bei dieser Methode wird auf einem Plakat eine Matrix mit vier Feldern aufgezeichnet (siehe Abbildung 36), in dessen Quadranten die Teilnehmer mündlich oder mithilfe von Haftnotizen zu den folgenden Themen ein Feedback geben:²³⁰

- Dinge, die ich am meisten mochte. (Things I liked the most.)
- Dinge, die verbessert werden könnten. (Things that could be improved.)
- Dinge, die ich nicht verstehe. (Things that I don't understand.)
- Dinge, die zu berücksichtigen sind. (Things to consider.)

²³⁰ Vgl. d.school (2016), S. 2., Onlinequelle [29.05.2016]





Things I liked the most. 	Things that could be improved. 
 Things that I don't understand.	 New Ideas to consider.

Abb. 36: Feedback Capture Grid, Quelle: In Anlehnung an d.school (2016).

Die Ergebnisse des Feedbacks und die daraus gezogenen Schlüsse finden sich im folgenden Kapitel der vorliegenden Arbeit (siehe Kapitel 10.1).

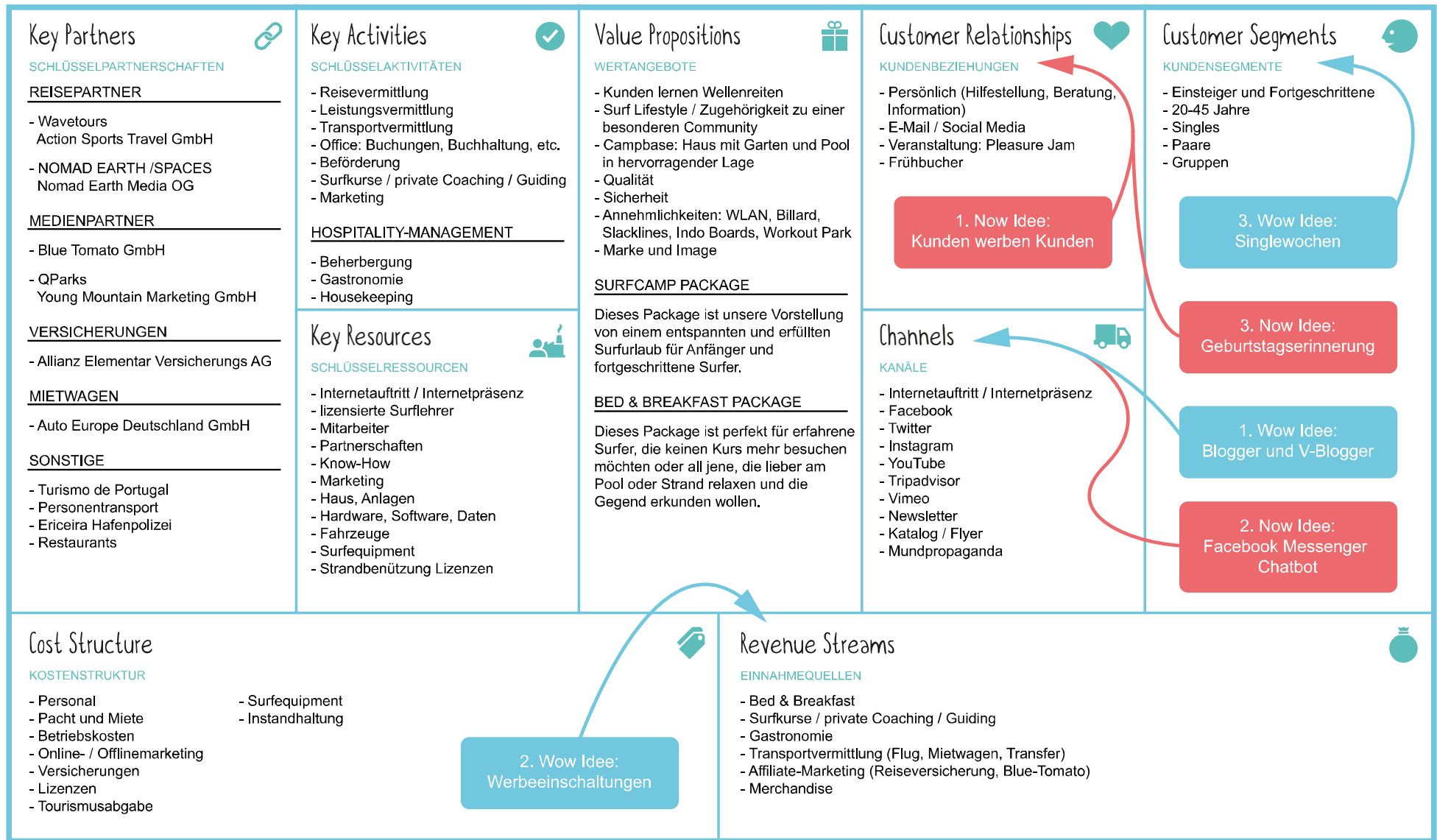


Abb. 37: Finaler Business Model Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).

9 EVALUIERTES VORGEHENSMODELL

In diesem Kapitel werden alle im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit erlangten Erkenntnisse dazu verwendet, das Vorgehensmodell zu evaluieren und notwendige Veränderungen darzulegen.

Am Beginn der ersten Phase des Vorgehensmodells wurde erstmals der zur Aufgabenstellung passende Business Model Canvas bzw. Lean Canvas befüllt. Dabei konnten sich vor allem jene Teilnehmer einbringen, welche Wissen über und Erfahrungen mit dem zu bearbeitenden Geschäftsmodell hatten. Durch diese Erarbeitung in der Gruppe erlangten einerseits alle Teammitglieder ein gutes Verständnis für die Methode des Business Model Canvas und andererseits erhielten die Gruppenmitglieder Informationen, die für die weitere Bearbeitung der Design Challenge notwendig waren. Um diese aus dem Workshop erlangte und im Feedback angemerkte Einsicht der Wichtigkeit dieses Vorgehens hervorzuheben, wurde diese Erkenntnis im evaluierten Vorgehensmodell entsprechend dargestellt.

Nach der ersten gemeinsamen Befüllung des Business Model Canvas war es auch den mit dem Geschäftsmodell nicht vertrauten Teilnehmern möglich, sich am Ende jeder folgenden Phase in die Aktualisierung des Business Model Canvas einzubringen. In der Feedbackrunde wurde jedoch angemerkt, dass die grafische Darstellung im Vorgehensmodell nicht eindeutig auf diese Aktion hinweist bzw. die Zuordnung dieser am Ende jeder Phase nicht ersichtlich ist. Im evaluierten Vorgehensmodell wurde die Canvas Aktualisierung daher in grafischer Anlehnung an Meilensteine (Milestones) des Projektmanagements in das Vorgehensmodell integriert.

Auch die Verwendung eines Ideenspeichers hatte auf die Ergebnisse des Workshops und damit auf die Zielerreichung großen Einfluss. Neben der gezielten Ideengenerierung in der Phase „Ideen finden“ entstanden bereits in den vorangehenden Phasen durch die Anwendung der Methoden und der damit verbundenen Auseinandersetzung mit der Design Challenge Ideen, welche von den Teammitgliedern auf dem dafür vorgesehenen Plakat erfasst wurden. Der Ideenspeicher wurde daher als phasenübergreifender Querschnittsprozess in das evaluierte Vorgehensmodell aufgenommen.

Die Erfahrungen im Pilotprojekt und das darauffolgende Feedback zeigten außerdem, dass auf den Schritt der Bewertung und Auswahl, welcher sich im praktischen Durchlauf des Vorgehensmodells als eine für das weitere Vorgehen essentielle Phase herausstellte, nicht ausreichend hingewiesen wurde. Unter rückwirkender Betrachtung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit hatte dies den Grund, dass dieser Schritt in den betrachteten Design Thinking Prozessansätzen nicht primär hervorgehoben oder gänzlich ausgelassen wurde. Wird dies unter der Tatsache betrachtet, dass in der Phase der Ideengenerierung und unter Umständen auch in den vorhergehenden Phasen eine Fülle von Ideen generiert werden, so ist eine Auswahl essentiell, um nur Ideen in die nächste Phase mitzunehmen, deren Ideenpotenzial und Realisierungsaufwand in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Wie auch in gängigen Innovationsprozessen üblich, wurde der Schritt der „Bewertung und Auswahl“ in der Phase „Ideen finden“ im Vorgehensmodell hervorgehoben.

Alle in diesem Abschnitt gewonnenen Erkenntnisse wurden in den allgemeinen Aufbau des Vorgehensmodells zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen integriert (siehe Abbildung 38).

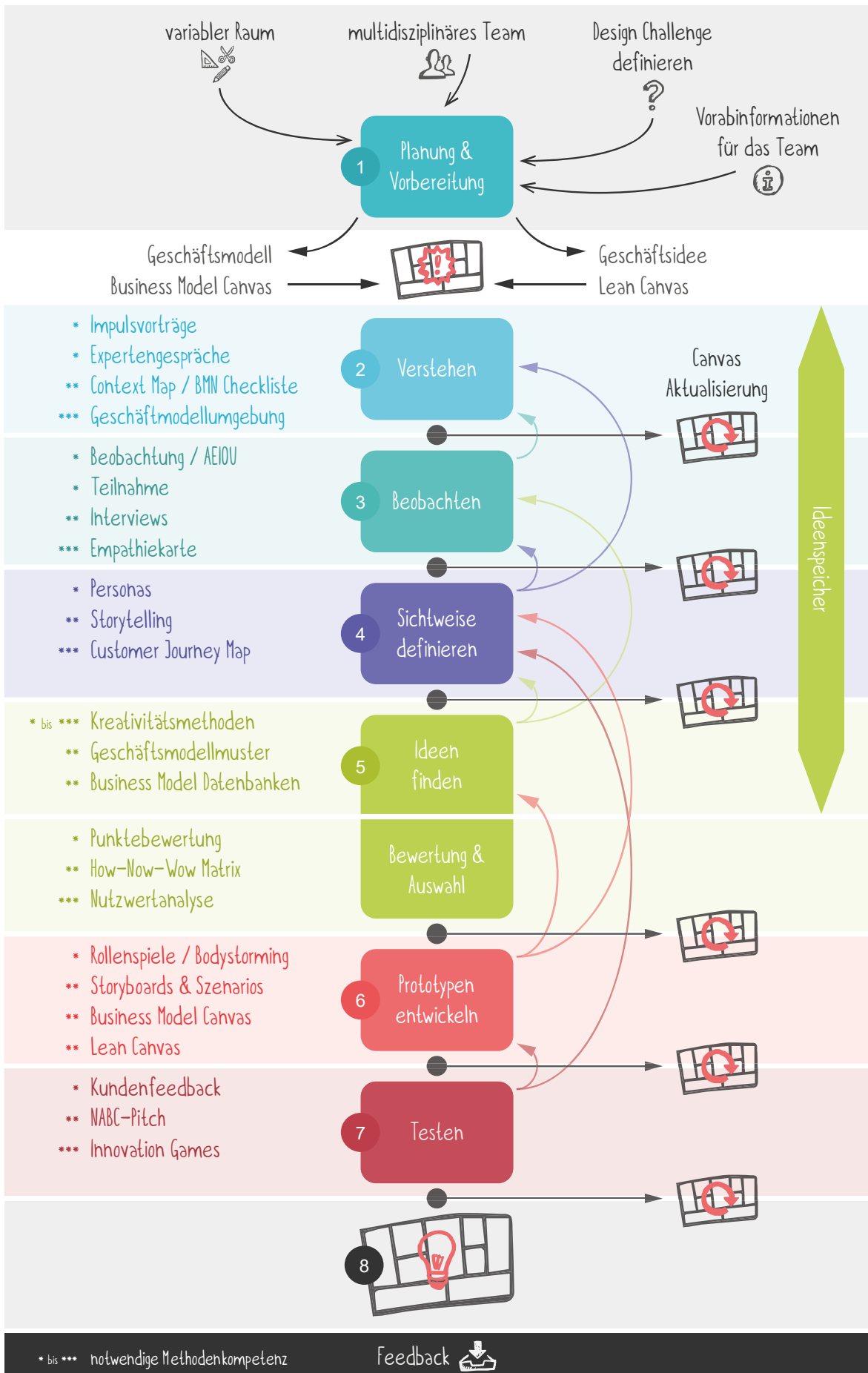


Abb. 38: Evaluiertes Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

10 FAZIT

In diesem Kapitel werden die gesammelten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Dabei soll ein Resümee gezogen werden, das eine Beurteilung des Vorgehensmodells im beschriebenen Pilotprojekt unter einem unternehmerischen Aspekt erlaubt. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf zukünftig mögliche weiterführende Forschungsthemen.

10.1 Resümee

Im ersten Teil dieser Arbeit wurde eine Literaturrecherche zu den Themen Design Thinking und Geschäftsmodellentwicklung durchgeführt. Ziel dieses Abschnittes war es, auf Basis des aktuellen Standes der Wissenschaft ein Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen bzw. Geschäftsideen für die Anwendung in kleinen und mittleren Unternehmen zu entwickeln. Dazu wurden allgemeine Rahmenbedingungen für die vorliegende Arbeit geschaffen und die Begriffe der Geschäftsmodelltheorie und der Geschäftsmodellinnovation definiert.

Anschließend wurden die Aspekte und Erfolgsfaktoren des Design Thinking analysiert und verschiedene Prozessansätze verglichen. Für das weitere Vorgehen wurde als Basis für das Vorgehensmodell der Prozessansatz der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut ausgewählt. Einerseits beinhaltet dieser mit seinen sechs Schritten den notwendigen Detaillierungsgrad für das geplante Vorhaben und andererseits boten die Rückkopplungen und der Meilenstein des dritten Schrittes (Sichtweise definieren) ideale Voraussetzungen für die Planung eines Vorgehensmodells zur Erarbeitung von Geschäftsmodellinnovationen. Um den methodenunabhängigen Ansatz des Design Thinking hervorzuheben und um eine Auswahl bereitzustellen, wurde das Kapitel mit einer Auswertung, der in der Literatur am häufigsten erwähnten Methoden abgeschlossen.

Bei der darauffolgenden Betrachtung der Geschäftsmodellentwicklung wurden verschiedenste Frameworks sowie deren Ansätze und Methoden analysiert, um eine Eignung zur Verwendung im Rahmen des Design Thinking zu prüfen. Einige Ansätze wie das Value Proposition Design stellten sich dabei als zu komplex und zu zeitintensiv für die Integration in einen Design Thinking Prozessansatz dar. Andere Zugangsweisen wie der Business Model Canvas oder der Lean Canvas spiegelten Grundsätze und Erfolgsfaktoren des Design Thinking wieder, wodurch eine Integration sinnvoll war. Im letzten Abschnitt des theoretischen Teils wurden die bis zu diesem Punkt erlangten Erkenntnisse mit der klaren Strukturierung des Design Thinking Prozesses des Hasso-Plattner-Instituts in ein Vorgehensmodell abgeleitet.

Im praktischen Teil dieser Arbeit wurde die Anwendbarkeit des Vorgehensmodells zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen in Zusammenarbeit mit einem nach den Kriterien dieser Arbeit gewählten KMU untersucht.

Aus unternehmerischer Sicht kann die Planung und Ausführung des Workshops unter den Vorgaben des Vorgehensmodells in Hinblick auf die Einhaltung des Zeitplans als gelungen hervorgehoben werden. Der Aufwand der einzelnen Phasen wurde korrekt eingeschätzt, wodurch es zu keinen Verzögerungen kam. Diese Erkenntnis bestätigt, dass die mit Hilfe der Literaturrecherche und -analyse identifizierten und in

dieser Arbeit gesetzten Rahmenbedingungen es auch kleinen und mittleren Unternehmen erlauben, Geschäftsmodelle oder Geschäftsideen anhand des Vorgehensmodells mit angemessenen Ressourcen effizient zu entwickeln.

Über die Verwendung von Design Thinking zur Geschäftsmodellentwicklung kann ein durchwegs positives Resümee gezogen werden. Vor allem die Erfolgsfaktoren des Design Thinking (siehe Kapitel 5.3) erwiesen sich - auch unter der im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Aufgabenstellung - als besonders wertvoll. Der Variable Raum, welcher auch für kleine Unternehmen mit einfachen Mitteln und geringem Aufwand realisierbar ist, förderte die Kreativität aller Teilnehmer. Dabei wurde im Speziellen das plakative Arbeiten mit den verschiedensten visuellen Darstellungsmöglichkeiten hervorgehoben, welche es den Teilnehmern erlaubte, sich zu entfalten. Auch die variablen Arbeitssituationen und die damit verbundene Dynamik während des Workshops förderten spürbar die Interaktion zwischen den Teilnehmern und ließ diese ohne die sonst in klassischen Besprechungsräumen dominierende Monotonie Ergebnisse erarbeiten, ohne Berücksichtigung von oft bei Workshops im Vordergrund stehenden strukturellen und administrativen Schranken. Auch die multidisziplinäre Zusammensetzung des Teams erwies sich als Erfolgsfaktor in der Geschäftsmodellentwicklung. Ohne vorherrschendem Expertentum konnten die Diskussionen auf verschiedensten Ebenen über die unterschiedlichsten Themen geführt werden, ohne dass sich diese in einem zu hohen Detaillierungsgrad verloren. Ganz im Gegenteil motivierten sich die Teilnehmer dadurch gegenseitig und brachten durch ihr breit gefächertes Wissen immer neue, kreative Aspekte hervor.

Das Ergebnis der vorliegenden Arbeit hat gezeigt, dass das systematische Vorgehen des Design Thinking Prozessansatzes auch Personen entgegenkommt, welche in den Bereichen Design Thinking und Business Development unerfahren sind. Das Vorgehensmodell eignet sich daher insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen, in denen es keine Spezialisten auf diesen Gebieten gibt. Im praktischen Teil hat sich gezeigt, dass zumindest eine Person des Teams mit dem Geschäftsmodell vertraut sein muss, um die anderen Mitglieder bei der ersten Befüllung des Business Model Canvas zu unterstützen und damit ein tiefgreifendes Verständnis für das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsidee zu ermöglichen. Auch der variable Einsatz von unterschiedlich herausfordernden Methoden und die Möglichkeit der Rückkopplungen kommen diesen Unternehmen entgegen, indem ein stufenweiser Kompetenzaufbau bzw. eine Steigerung der Methodenkompetenz ermöglicht wird. Dies unterscheidet sich maßgeblich von den in der Literatur vorhandenen meist sehr komplexen Ansätzen, die oft nur schwer zu verstehen sind und bei denen ein klares schrittweises Vorgehen fehlt.

Die unterschiedlichen Methoden helfen dabei, die Aspekte eines Geschäftsmodells zu beleuchten und erlauben es dem Bearbeiter, sich mit dem Unternehmen und seinem Umfeld auseinanderzusetzen. Einziger Kritikpunkt der Gruppe war die Phase „Prototypen entwickeln“, in der es dieser teilweise schwer fiel, mit den Methoden des Storytellings und der Rollenspiele die generierten Ideen auszugestalten. Durch die Erfahrung im Workshop kann festgehalten werden, dass das Ergebnis des Storytellings von Idee zu Idee stark variieren kann. Es kann aber angenommen werden, dass diese Methode sowohl für das Ausgestalten von Ideen, die ein Geschäftsmodell lediglich in einem oder mehreren Aspekten ergänzen, als auch bei Ideen, die ein bestehendes Geschäftsmodell im Kern verändern, zielführend sein kann.

Mittels des Vorgehensmodells gelang es in dieser Arbeit, Ideen zur Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells zu generieren. Eine Aussage, ob die generierten Ideen eine Innovation - also eine erfolgreiche wirtschaftliche Umsetzung - darstellen, konnte jedoch nicht untersucht werden, da die Begleitung der generierten Ideen bis zum Markteintritt bzw. darüber hinaus nicht Teil der Arbeit war. Dennoch wurde die Zielerreichung der einzelnen Phasen und das Endergebnis vom Auftraggeber und den Teilnehmern als sehr zufriedenstellend eingeschätzt. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Einsatz von Design Thinking nicht per se und auf direktem Weg Geschäftsmodellinnovationen hervorbringt. Aufgrund der Ergebnisse, welche unter Verwendung des Vorgehensmodells hervorgebracht wurden, kann angenommen werden, dass Design Thinking als Methode der Geschäftsmodellentwicklung Impulsträger in Unternehmen sein kann. Daher kann die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit, ob Design Thinking und die Methoden des Business Model Development in einem Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen verwoben werden können, bejaht werden.

Resümierend kann gesagt werden, dass mit dem erarbeiteten Vorgehensmodell neben einer Geschäftsmodellinnovation verschiedenste Ergebnisse möglich sind. So können unter Verwendung des Business Model Canvas oder des Lean Canvas die Ergebnisse ein Geschäftsmodell bzw. eine Geschäftsidee im Kern oder auch nur in einem oder mehreren Aspekten verändern. In jedem Fall führt das Vorgehensmodell für das betrachtete KMU zu einem detailliert ausgearbeiteten Business Model Canvas bzw. Lean Canvas.

10.2 Forschungsausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Thema der Geschäftsmodellinnovation im Zusammenhang mit dem interdisziplinären Forschungsfeld des Design Thinking untersucht. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit eröffnen nicht zuletzt durch die Anknüpfungspunkte zu anderen Forschungsfeldern Raum für weitere Forschungen. Um die Forschung hinsichtlich dieser Themen voranzutreiben, bieten sich Untersuchungen folgender Themen an:

Aus den Ergebnissen kann resümiert werden, dass das Vorgehensmodell zur Innovierung von Geschäftsmodellen und Geschäftsideen für den Einsatz in kleinen und mittleren Unternehmen geeignet ist. Es würde sich für zukünftige Forschungen anbieten, die durch das Vorgehensmodell generierten Ideen bis zu deren wirtschaftlichen Umsetzung zu begleiten, um auch aus dieser Phase neue Erkenntnisse für den Einsatz des Vorgehensmodells gewinnen zu können.

Ob die Verwendung auch in großen Unternehmen, welche mit mehreren voneinander abhängigen Geschäftsmodellen arbeiten, möglich ist, bleibt zu untersuchen.

Das Pilotprojekt und damit der Praxisteil behandelte das Vorgehensmodell in Zusammenhang mit einem Geschäftsmodell und dem Business Model Canvas. Die Eignung dessen - in Verbindung mit einer Geschäftsidee und dem Lean Canvas - sollte Gegenstand weiterer Untersuchungen sein.

Auch die weitere Untersuchung von Frameworks und Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung und deren Eignung im Bereich des Design Thinking, stellt einen vielversprechenden Ansatzpunkt für zukünftige Forschungen dar.

Offen bleibt die Frage, in wieweit sich die im Vorgehensmodell genannten und in dieser Arbeit nicht getesteten Methoden, in der Praxis eignen.

Auch sollte in Zukunft das in dieser Arbeit anhand eines Dienstleisters getestete Modell auf Eignung für Unternehmen in anderen Bereichen - wie etwa des klassisch produzierenden Gewerbes - untersucht werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Ambrose, Gavin; Harris, Paul (2010): Basics Design: Design Thinking, AVA Publishing SA, Lausanne
- Blatt, Markus; Breunig, Jochen; Busch, Jendrik; Derkau, Sebastian; Dotzler, Dustin; Geffen, David; Lewrick, Michael; Sauvonnet, Emmanuel; Schmuki, Vincent; Takac, Carsten; Tonhauser, Pauline; Wind, Thomas (2014): Wo ist das Problem?: Design Thinking als neues Management-Paradigma, 1. Auflage, Verlag Heckmann & Meinzer, Frankfurt am Main
- Brem, Alexander; Brem, Stefanie (2013): Kreativität und Innovation im Unternehmen: Methoden und Workshops zur Sammlung und Generierung von Ideen, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart
- Brenner, Walter; Uebernickel, Falk; Abrell, Thomas (2016): Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox, In: Brenner, Walter (Hrsg.); Falk, Uebernickel (Hrsg.): Design Thinking for Innovation: Research and Practice, Springer International Publishing, Switzerland, S. 3 - 25
- Brown, Tim (2008): Design Thinking, in: Harvard Business Review, S. 84 - 96
- Brown, Tim (2009): Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Business, New York
- Chesbrough, Henry (2007): Business model innovation: it's not just about technology anymore, in: Strategy & Leadership, Vol. 35 No. 6 2007, S. 12 - 17
- Clark, Kevin; Smith, Ron (2008): Unleashing the Power of Design Thinking, in: Vol. 19 No. 3, Design Management Review, Boston
- CAMPUS 02 Fachhochschule der Wirtschaft GmbH Studienrichtung Innovationsmanagement (2015): Consumer Trends: 154 Trendkarten zur Ideengenerierung, Graz
- Coombes, Philip, Nicholson, John (2013): Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review, in: Industrial Marketing Management, Volume 42, Issue 5, S. 2 - 9
- Cooper, Arnold (1993): Challenges in Predicting New Firm Performance, in: Journal of Business Venturing, S. 241 - 253
- Christensen, Clayton; Anthony, Scott; Berstell, Gerald; Nitterhouse, Denise (2007): Finding the Right Job for your Product, in: MIT Sloan Management, Review 48, No. 3, S. 2 - 11
- Cross, Nigel (2000): Engineering Design Methods: Strategies for Product Design, 3rd Edition, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Drucker, Peter (1954): The Practice of Management, Harper & Row, New York
- Eckert, Roland (2016): Herausforderung Hyperwettbewerb in der Branche: Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus, Springer Fachmedien, Wiesbaden

- Eppler, Martin; Hoffmann, Friederike; Pfister, Roland (2014): *Creability: Gemeinsam kreativ - innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams*, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft·Steuern·Recht GmbH, Stuttgart
- Erbeldinger, Juergen; Ramge, Thomas (2015): *Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis*, 3. Auflage, Redline Verlag, München
- Franken, Rolf; Franken, Swetlana (2011): *Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement Mit Fallstudien und Beispielen aus der Unternehmenspraxis*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Gray, Dave; Brown, Sunni; Macanuso, James (2010) *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*, O'Reilly Media, Inc., Sebastopol
- Gall, Nicholas; Newman, David; Allega, Philip; Lapkin, Anne; Handler, Robert (2010): *Introducing Hybrid Thinking for Transformation, Innovation and Strategy*, in: Gartner, ID Number: G00172065
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Carl Hanser Verlag, München
- Granig, Peter; Hartlieb Erich; Ungenhel, Doris (Hrsg.) (2016): *Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell*, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Grots, Alexander; Creuznacher, Isabel (2012): *Design Thinking - Prozess oder Kultur?: Drei Fallbeispiele einer (Veränderungs-)Methode*, in: *Organisationsentwicklung*, Nr. 2, S. 14 - 21
- Gutenberg, Erich (1951): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: 1. Band: Die Produktion*, Springer Verlag, Heidelberg
- Hambrick, Donald (2003): *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*, in: *Academy of Management Executive*, 17 (4), S. 115 - 118
- Hohmann, Luke (2007): *Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play*, Pearson Education, Inc., Boston
- IDEO LLC (Hrsg.) (2012): *Design Thinking for Educators*, 2nd Edition, IDEO LLC, Palo Alto
- Jonda, Marian (2005): *Szenario-Management digitaler Geschäftsmodelle: Skizze einer Geschäftsmodellierung am Beispiel von Mobile-Health-Dienstleistungen*, Universität Oldenburg
- Kalbach, Jim (2016): *Mapping Experiences: A Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams*, O'Reilly Media, Inc., Sebastopol
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard
- Kotter, John (1996): *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Harvard
- Kuhn, Christian (2013): *UX Design für Tablets: Eine Anleitung für User Experience, Design und Webentwicklung*, entwickler.press, Frankfurt am Main
- Labbé, Marcus; Mazet, Tobias (2005): *Die Geschäftsmodellinnovations-Matrix: Geschäftsmodellinnovationen analysieren und bewerten*, in: *Der Betrieb*, 17, S. 897 - 902

Lam, Long; Harrison-Walker, Jean (2003): Toward an objective-based typology of e-business models, in: Business Horizons, 46 (6), S. 17 - 26

Liedtka, Jeanne; Ogilvie, Tim (2011): Designing for growth: a design thinking tool kit for managers, Columbia University Press, New York

Luchs, Michael; Swan, Scott; Griffin, Abbie (2016): Design Thinking: New Product Development Essentials from the PDMA, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Malik, Fredmund (2007): Management: Das A und O des Handwerks, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Martin, Roger (2009): Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking, Harvard Business Review Press, Boston

Maurya, Ash (2013): Running Lean: Das How-to für erfolgreiche Innovationen, O'Reilly Verlag, Heidelberg

Meinel, Christoph; Leifer, Larry (2011): Design Thinking: Understand - Improve - Apply, Springer Verlag, Heidelberg

Michael, Manfred (1973): Produktideen und „Ideenproduktion“, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Greg; Smith, Alan (2015): Value Proposition Design, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Ulrich, Weinberg (2009): Design Thinking: Innovation lernen - Ideenwelten öffnen, mi-Wirtschaftsbuch, München

Porter, Michael (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York

Rachow, Axel (2011): Ludus & Co: Didaktische Spiele für alle, die in und mit Gruppen arbeiten, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn

Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, New York

Rittel, Horst; Webber, Melvin (1973): Dilemmas in a General Theory of Planning, in: Policy Sciences, Volume 4, Issue 2, S. 155 - 169

Rusnjak, Andreas (2014), Entrepreneurial Business Modeling: Definitionen - Vorgehensmodell - Framework - Werkzeuge - Perspektiven, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Scheer, Christian; Deelmann, Thomas; Loos, Peter (2003): Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle: Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell, Paper 12, Johannes Gutenberg-University, Mainz

Sinfield, Joseph; Calder, Edward; McConnell, Bernard; Colson, Steve (2011): How to Identify New Business Models, in: Management Review, Vol. 53 No. 2, S. 85 - 90

Stähler, Patrick (2002): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Auflage, Eul Verlag, Lohmar

Stummer, Christian; Günther, Markus; Köck, Anna Maria (2010): Grundzüge des Innovations- und Technologiemanagements, 3. Auflage, Facultas Verlag, Wien

Schweizer, Lars (2005): Concept and Evolution of Business Models, in: Journal of General Management, 31 (2), S. 37 - 56

Timmers, Paul (1998): Business Models for Electronic Markets, in: Electronic Markets, S. 3 - 8

Hoffmann, Christian Pieter; Lennerts, Silke; Schmitz, Christian; Stölzle, Wolfgang; Uebernickel, Falk (Hrsg.) (2015): Business Innovation: Das St. Galler Modell, in: Uebernickel, Falk; Brenner, Walter: Design Thinking, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Uebernickel, Falk; Brenner, Walter; Naef, Therese; Pukall, Britta; Schindholzer, Bernhard (2015): Design Thinking: Das Handbuch, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main

Weis, Bernd (2014): Praxishandbuch Innovation; Leitfaden für Erfi nder, Entscheider und Unternehmen, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Vetterli, Christophe; Brenner, Walter; Uebernickel, Falk; Berger, Katharina (2012): Die Innovationsmethode Design Thinking, in: Dynamisches IT-Management: So steigern Sie die Agilität, Flexibilität und Innovationskraft Ihrer IT, Symposion Publishing, Düsseldorf

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo (2001): The Business Model: Recent Developments and Future Research, in: Journal of Management, 37, S. 1019-1042

Online-Quellen

Astor, Michael u.a.; Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2013): Untersuchung von Innovationshemmnissen in Unternehmen - insbesondere KMU - bei der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen in vermarktungsfähige Produkte und mögliche Ansatzpunkte zu deren Überwindung, Berlin http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Abschlussbericht_InnovationKMU2013.pdf [Stand: 28.03.2016]

Bank Austria / Economics & Market Analysis Austria, Marketing & Segments Business Clients; Agnes Streissler Wirtschaftspolitische Projektberatung; UniCredit Bank Austria AG (Hrsg.) (2012): Konkret KMU und Innovation: Innovation schaffen. Finanzierung sichern. Förderung lukrieren., Wien <https://www.bankaustria.at/files/KMU-Studie.pdf> [Stand: 28.03.2016]

d.school (Hrsg.) (2016): understand mixtape: discovering insights via human engagement, Stanford University Institute of Design, Stanford <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/understand-mixtape-v8.pdf> [Stand: 29.05.2016]

Europäische Kommission (Hrsg.) (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, 2003/361/EG, Artikel 2 des Anhangs, Brüssel http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=uriserv:OJ.L_.2003.124.01.0036.01.DEU [Stand: 06.04.2016]

Grove Tools, Inc. (2014): The Grove - Context Map Demo, San Francisco <https://www.youtube.com/watch?v=UVqir4xP5io> [Stand: 11.09.2016]

Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.) (2016): Was ist Design Thinking?, Potsdam <http://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> [Stand: 18.04.2016]

Hasso-Plattner-Institut (Hrsg.) (2016): Informationen für zukünftige Studierende, Potsdam <http://hpi.de/school-of-design-thinking/studierende/allgemeine-informationen.html> [Stand: 26.04.2016]

IBM Deutschland GmbH (Hrsg.) (2008): Das Unternehmen Zukunft, Stuttgart <http://www-935.ibm.com/services/de/gbs/pdf/2008/ceostudy-de.pdf> [Stand: 16.04.2016]

Institute of Design at Stanford (2016): An Introduction to Design Thinking PROCESS GUIDE, Stanford <https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf?sessionID=e29682c7569e583344b123a7116d9172e65e8531>

Institute of Design at Stanford (2016): Method: Empathy Map, Stanford <https://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/empathy-map.pdf>

Julius Raab Stiftung (Hrsg.); Österreichischer Wirtschaftsbund (Hrsg.) (2015): Mittelstandsatlas Österreich, Verlag noir, Wien <http://www.wirtschaftsbund.at/Content.Node/bundesleitung/service/mittelstandsatlas.pdf> [Stand: 15.05.2016]

Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter, New York <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> [Stand: 14.04.2016]

ME310 Stanford University (2016): ME310 Design Innovation; Global network of designers, engineers, and innovators challenging complex real world problems, Stanford

http://web.stanford.edu/group/me310/me310_2010/ME310%20Corporate%20Brochure%202010-2011.pdf

Maurya, Ash (2016): Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?, SPARK59, Austin

<https://leanstack.com/why-lean-canvas/> [Stand: 27.05.2016]

Neubauer, Tanja; Zoder, Maria Christine; Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft Abt. I/6 (Hrsg.) (2014) Mittelstandsbericht 2014: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Wien

<http://www.bmfwf.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Documents/Mittelstandsbericht2014.pdf> [Stand: 26.03.2016]

University of St.Gallen (Hrsg.) (2016a): Process | Design Thinking @ HSG, St. Gallen

<http://dthsg.com/stanford-design-process/> [Stand: 01.05.2016]

University of St.Gallen (Hrsg.) (2016b): Phases | Design Thinking @ HSG, St. Gallen

<http://dthsg.com/phases/> [Stand: 01.05.2016]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2015a): Größenklassenauswertung für die gewerbliche Wirtschaft, o.V., Wien <http://wko.at/Statistik/KMU/WKO-BeschStatK.pdf> [Stand: 26.03.2016]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2015b): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich: KMU-Definition, o.V., Wien

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html [Stand: 26.03.2016]

Zec, Marin (2015): Ideen bewerten - Die HOW-WOW-NOW-Matrix - Kreativitätstechniken.info, München

<http://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-bewerten-die-how-wow-now-matrix/> [Stand: 23.09.2016]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Untersuchungsdesign, Quelle: Eigene Darstellung	4
Abb. 2: Business Logic Triangle, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2002): S. 2.....	9
Abb. 3: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.....	11
Abb. 4: Drei Dimensionen für Innovation, Quelle: In Anlehnung an IDEO (2009).	15
Abb. 5: Kernelemente von Design Thinking, Quelle: Hasso-Plattner-Institut (2016).	17
Abb. 6: T-Profil, Quelle: Eigene Darstellung.....	19
Abb. 7: Design Thinking Prozess nach der D.School Paris, Quelle: In Anlehnung an Paris-Est D.School (2016).	21
Abb. 8: Design Thinking Prozess nach d.school, Quelle: In Anlehnung an Institute of Design at Stanford (2016).....	22
Abb. 9: Design Thinking Prozess nach HPI, Quelle: In Anlehnung an HPI School of Design (2009).....	24
Abb. 10: Design Thinking Mikroprozess nach HSG, Quelle: In Anlehnung an Universität St. Gallen (2016).	26
Abb. 11: Design Thinking Makroprozess nach HSG, Quelle: In Anlehnung an Universität St. Gallen (2016).	29
Abb. 12: Design Thinking Prozess nach Liedtka und Ogilvie, Quelle: In Anlehnung an Liedtka/Ogilvie (2011).	32
Abb. 13: Design Thinking Prozess nach Liedtka und Ogilvie, Quelle: In Anlehnung an Liedtka/Ogilvie (2011).	33
Abb. 14: Vergleich der Design Thinking Ansätze, Quelle: Eigene Darstellung.....	34
Abb. 15: Business Model Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).	38
Abb. 16: Environment Map, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).....	43
Abb. 17: Lean Canvas, Quelle: In Anlehnung an Maurya (2013).	50
Abb. 18: St. Galler Business Model Navigator, Quelle: In Anlehnung an Gassmann/Frankenberger/Csik (2013).....	55
Abb. 19: Vorgehensmodell zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen, Quelle: Eigene Darstellung.	60
Abb. 20: Unternehmensstruktur PortugalSurfCamp, Quelle: Eigene Darstellung.....	69
Abb. 21: Variabler Projektraum, Quelle: Eigene Darstellung.	72
Abb. 22: Plakat als Ideenspeicher, Quelle: Eigene Darstellung.....	76

Abb. 23: Design Thinking Challenge, Quelle: Eigene Darstellung.....	77
Abb. 24: Context Map, Quelle: In Anlehnung an Grove Tools, Inc. (2014).....	79
Abb. 25. Team beim Identifizieren der Trends und dem Befüllen der Context Map, Quelle: Eigene Darstellung.	82
Abb. 26: Empathiekarte. Quelle: In Anlehnung an Gray/Brown/Macanuso (2010).....	87
Abb. 27: Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Abb. 28. Team beim Befüllen der Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.	94
Abb. 29. Customer Journey Map, Quelle: Eigene Darstellung.....	95
Abb. 30. Ideengenerierung mit den 55 Mustern der Geschäftsmodellinnovation, Quelle: Eigene Darstellung.	97
Abb. 31: How-Now-Wow Matrix, Quelle: Eigene Darstellung.	99
Abb. 32. Punktebewertung der Now und Wow Ideen, Quelle: Eigene Darstellung.	102
Abb. 33. Gruppe in der Prototypen Phase, Quelle: Eigene Darstellung.	104
Abb. 34: Speedboat, Quelle: Eigene Darstellung.....	105
Abb. 35: Arbeiten an der Methode Speedboat, Quelle: Eigene Darstellung.....	107
Abb. 36: Feedback Capture Grid, Quelle: In Anlehnung an d.school (2016).....	109
Abb. 37: Finaler Business Model Canvas, Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2010).....	110
Abb. 38: Evaluiertes Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.	112

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Kriterien für kleine und mittlere Unternehmen, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2015b), Onlinequelle [26.03.2016]	5
Tab. 2: Vorschlag: Material, Werkzeug und Möbel eines Design Thinking Raumes, Quelle: Uebernicker u.a. (2015), S. 251ff.	20
Tab. 3: Methoden in den einzelnen Design Thinking Schritten, Quelle: Eigene Darstellung.....	36
Tab. 4: Elemente aus der Projektvereinbarung, Quelle: Eigene Darstellung.....	70
Tab. 5: Projektteam, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Tab. 6: Workshop-Agenda, Quelle: Eigene Darstellung.	74

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AEIOU	Activity, Environment, Interaction, Object, User
AG	Aktiengesellschaft
BBQ	Barbecue
BMC	Business Model Canvas
BSA	British Surfing Association
CEO	Chief Executive Officer
CFP	Critical Function Prototype
DHP	Dark Horse Prototype
DSE	Design Space Exploration
EU	Europäische Union
FPS	Federação Portuguesa de Surf
HPI	Hasso Plattner Institut
ISA	International Surfing Association
HSG	Universität St. Gallen
KEK	Kundenerlebniskette
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MFP	minimal funktionsfähiges Produkt
NABC	Need, Approach, Benefit, Competition
POV	Point-of-View
SEO	Search Engine Optimization
TRIZ	Teoria reschenija isobretatjelskich sadatsch
UVP	Unique Value Proposition
WKO	Wirtschaftskammer Österreich