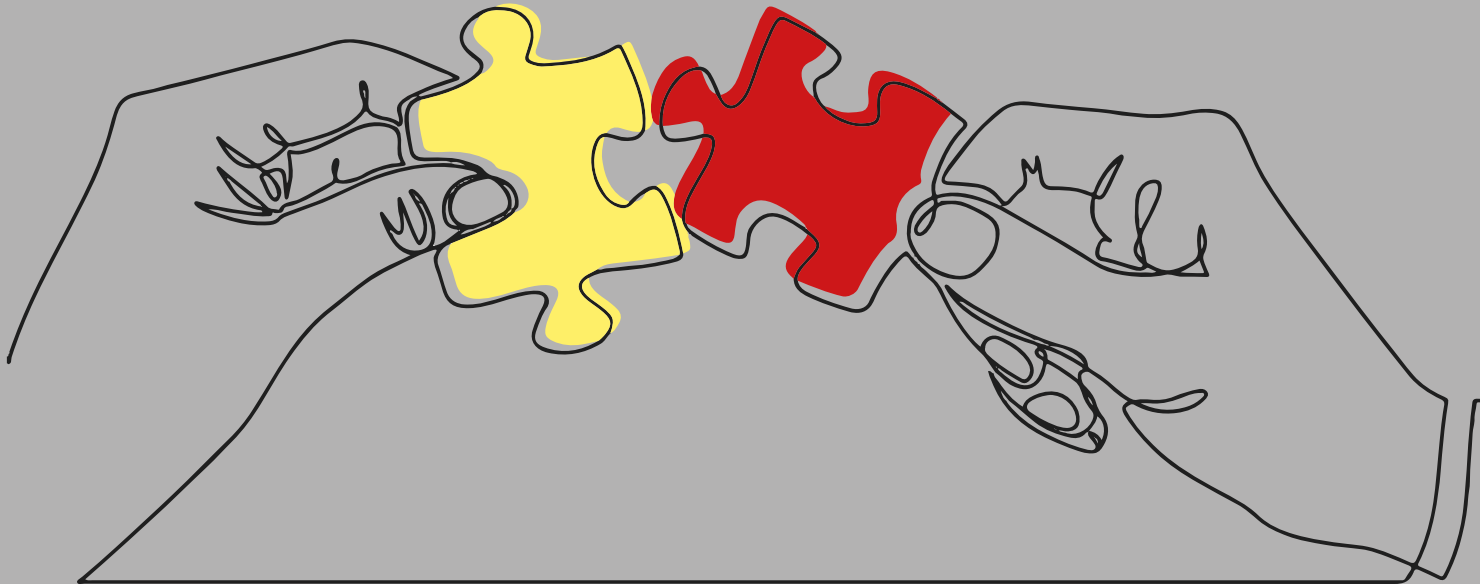


ARBEITSBUCH

# Innovation und Geschäftsmodelle





# Inhaltsverzeichnis

---

Vorwort .....	4
Wer wir sind .....	6
Anleitung Leitfaden .....	8

## INNOVATION

Grundlagen .....	10
Der Innovationsprozess .....	13
Innovationsmanagement .....	14
Strategie .....	15
Ideengenerierung .....	20
Auswahl .....	28
Ideenauswahl .....	32
Umsetzung .....	34
Schutzrechte .....	37
Markteinführung .....	38
Benchmarking .....	39
5 Kräfte Modell .....	42
Trends und Treiber .....	44
Die Trendanalyse .....	45
Die Unternehmenskultur .....	46

## ÜBERLEITUNG

Innovation & Geschäftsmodelle .....	48
Die Symbiose .....	49

## GESCHÄFTSMODELLE NEU DENKEN

Was dich erwartet .....	57
Einführung .....	58
Bestandteile .....	59
Was biete ich an? .....	63
An wen verkaufe ich? .....	67
Wie erreiche ich meine Kund*innen? .....	71
Welche Aktivitäten? .....	75
Welche Kosten entstehen? .....	79
Mit wem arbeite ich zusammen? .....	83
Wie verdiene ich Geld? .....	87
Wie geht es dann weiter? .....	92
Geschäftsmodell anpassen? .....	93
Literatur .....	96

# Vorwort

---

## **Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, liebe Mitarbeiter\*innen von kleinen und mittleren Unternehmen!**

Klein- und Mittelbetriebe (KMU) stehen oft vor der Herausforderung, notwendige Innovationen mit dem Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Viele Unternehmer\*innen haben höchst zukunftsweisende Ideen, eine Innovation in die Tat umzusetzen kostet allerdings Zeit, Ressourcen und Geld. Daher werden viele neue Ansätze leider nicht weiter verfolgt und umgesetzt.

Digitale Innovation ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen. Sie ermöglicht die Schaffung neuer oder verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle durch den gezielten Einsatz digitaler Technologien und Strategien.

Genau hier setzt der Digital Innovation Hub Süd (DIH SÜD) mit seinen Aktivitäten an. Mit kostenloser Information und Weiterbildung unterstützt das Kompetenznetzwerk KMU bei ihren Digitalisierungsmaßnahmen.

Auch der vorliegende Leitfaden ist im Rahmen des DIH SÜD mit unseren Kooperationspartnern der FH Kärnten und der FH Campus O2 entstanden.

Nutzen Sie dieses Handbuch, um herauszufinden, welche Innovationen in Ihrem Unternehmen stecken und welche Schritte Sie mit Hilfe eines passenden Geschäftsmodells gehen können. Denn nur mit gezielter Weiterentwicklung können Klein- und Mittelbetriebe ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern.

Wir bedanken uns bei den beiden Forschungsinstituten für die sehr gelungene Umsetzung dieses Leitfadens und wünschen Ihnen, liebe Innovatorinnen und Innovatoren, viel Freude bei der Anwendung und Umsetzung in Ihrem Unternehmen.

Besuchen Sie auch gerne unsere kostenlosen DIH SÜD Weiterbildungen, um weitere Ideen und Anregungen für Ihre Digitalisierungsvorhaben zu gewinnen.

*Die Geschäftsführung des DIH Süd*



*Martina Eckerstorfer*



*Stefan Schafranek*





## **Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer, liebe Innovatorinnen und Innovatoren,**

herzlich willkommen zu unserem interaktiven Leitfaden für Innovationsmanagement und Geschäftsmodelle – maßgeschneidert für kleine und mittlere Unternehmen (KMU).

### **„Warum noch ein Innovationsleitfaden?“**

Genau das haben wir uns auch gefragt! Aber keine Sorge, dieser hier ist aus mehreren Gründen anders. Die zwei Themengebiete, Innovation und Geschäftsmodelle, die wir in diesem Leitfaden verknüpfen, werden sonst immer getrennt betrachtet. Wir sind allerdings davon überzeugt, dass die Kombination dieser beiden wichtigen Felder einen enormen Mehrwert für Unternehmen darstellt.

Gerade KMU haben oftmals nicht die nötigen Ressourcen, um große Prozesse zu implementieren und sich tagelang mit Methoden und Literatur auseinanderzusetzen. In diesem Leitfaden geben wir Unternehmerinnen und Unternehmern eine Tool-Box in die Hand, um die Innovationen systematischer und die Geschäftsmodelle resilienter für die Zukunft zu gestalten. Die vorgestellten Werkzeuge sind dabei so intuitiv beschrieben, dass sie ohne tieferes Fachwissen angewendet und die Vorlagen direkt in dem Leitfaden ausgefüllt werden können.

Sollte der Wissensdurst am Ende des Leitfadens noch nicht gestillt sein, werden weiterführende Literaturquellen angegeben, mit denen sich jede\*r noch weiter in die gewünschten Bereiche vertiefen kann.

Das Innovations-Team



### **DI Dr. Clemens Gamerith**

F&E Projektleiter am Department Innovationsmanagement



Nach dem Studium der technischen Chemie mit einem Schwerpunkt im Bereich Biotechnologie beschäftigte sich Clemens mit der Entwicklung von Medizinprodukten. In seiner mehr als 10-jährigen Tätigkeit in diesem Bereich meldete er erfolgreich mehrere Patente an und implementierte einen an den Design-Thinking-Prozess angelehnten Innovationsmanagementprozess in einem KMU. In dieser Zeit verfasst er auch seine Dissertation zum Thema Molekular Diagnostik und wie diese eine Schlüsselrolle bei der Bekämpfung von Antibiotikaresistenzen spielen kann. Seit 2022 betreut er als Projektleiter an der FH CAMPUS 02 verschiedene Projekte, die sich um das Thema Innovation drehen.



### **Mag. (FH), Dipl.-Ing. (FH) Michael Roth**

Lecturer/Key Researcher am Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen der FH Kärnten



Nach einer Betriebselektrikerlehre und dem Abschluss der HTL für Elektrotechnik arbeitete Michael längere Zeit in der Halbleiterindustrie. Während dieser Zeit absolvierte er zwei berufsbegleitende Studien: am Technikum Kärnten (Elektronik) und an der FH CAMPUS 02 (Marketing). Nach verschiedenen Stationen im internationalen Marketing und seinem eigenen Unternehmen, verschlug es Michael an die Fachhochschule Kärnten. Seit 2015 ist er am Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen tätig und forscht zu den Themen Innovation und Innovationsmarketing.

Michael hat durch seine langjährige internationale Marketingerfahrung eine erweiterte Perspektive und bringt einen hohen Praxisbezug in die Forschungsschwerpunkte ein. Seine umfassende technische und wirtschaftliche Ausbildung ermöglicht es ihm, gerade für technische Produkte erfolgreiche Lösungen zu entwickeln.

### **Anita Ulz, MSc.**

Leitung F&E am Department Innovationsmanagement

Anita hat ein Masterstudium der Umweltsystemwissenschaften mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeitsorientiertes Management an der Universität Graz absolviert. Nach Abschluss ihres Masterstudiums war sie als Umweltmanagerin der Universität Graz und als Beraterin für integrierte Managementsysteme tätig. Seit 2014 ist sie als Lektorin an der Universität Graz tätig. 2016 absolvierte sie einen siebenmonatigen Forschungsaufenthalt an der Technischen Universität in Göteborg, Schweden, mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit in der Hochschulbildung. Seit 2018 ist Anita Ulz Teil der FH CAMPUS 02 und forscht derzeit zu nachhaltiger Innovation und Innovation für lernende Organisationen.



### **Claudia Löckner, MSc.**

Assistentin in Forschung und Lehre am Department Innovationsmanagement

Claudia erlangte an der Universität Graz einen Bachelorabschluss in Umweltsystemwissenschaften mit Fachschwerpunkt Betriebswirtschaft und einen Masterabschluss in Umweltsystemwissenschaften – Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement. Während ihrer Studien hat sie zahlreiche Erfahrungen in der Organisation von Projekten und Seminaren sowie im Verkauf im Zuge von diversen Teilzeitbeschäftigungen und Praktika gesammelt. Sie ist seit 2022 Teil des Forschungsteams der FH CAMPUS 02. Dabei hat sie sich auf die Messung von Innovation in Unternehmen, Wissensmanagement und auf die Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen spezialisiert.



### Wie Sie diesen Leitfaden nutzen sollten

#### Theorie und Praxis

Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Theorie-Input, gefolgt von Praxisbeispielen und leicht anwendbaren Methoden. Dieser Aufbau soll Ihnen helfen, das Gelernte direkt in die Praxis umzusetzen.

#### Selbstreflexion

Der Leitfaden ist so gestaltet, dass er zur Selbstreflexion anregt. Nutzen Sie die Fragen und Aufgaben, um sich mit der aktuellen Situation Ihres Unternehmens auseinanderzusetzen.

#### Methoden-anwendung

Bei jeder Methode finden Sie eine kurze Beschreibung, den erwarteten Zeitaufwand und die empfohlene Teilnehmer\*innenzahl. Diese Angaben helfen Ihnen, die Methoden effektiv in Ihrem Unternehmen anzuwenden.

#### Flexibilität

Die vorgeschlagene Reihenfolge der Methoden hat sich in der Praxis bewährt. Sie können jedoch flexibel auf die Methoden zugreifen, je nachdem, was die Rahmenbedingungen Ihres Unternehmens erlauben.

### Starten Sie Ihre Innovationsreise

Beginnen Sie Ihre Reise mit dem Kapitel „Innovation Grundlagen“, um ein solides Verständnis für das Thema zu entwickeln. Anschließend erkunden Sie „Innovation im Unternehmen“ und „Geschäftsmodellinnovationen“, um konkrete Strategien für Ihr Unternehmen zu entwickeln.

Sie können aber natürlich Ihre Reise auch ganz individuell gestalten und auch nur die Teile im Leitfaden nutzen, die für Sie persönlich spannend sind. Ein Beispiel wie dieser Leitfaden genutzt werden, finden Sie auf der nächsten Seite.

**Viel Spaß und viel Erfolg!**

### Bei den Anleitungen zu den Methoden finden Sie immer die folgenden Zeichen:



Bei diesem Icon wird eine Methode bzw. ein Themengebiet beschrieben.



Unterlagen/  
Vorbereitung

Angabe der benötigten Unterlagen für die Methode



Dauer

Angabe zur groben Dauer der Durchführung der Aktivität



Wichtig!

Mit diesem Icon werden besonders wichtige und relevante Informationen gekennzeichnet.



Team

Angabe der optimalen Personanzahl und Teammitglieder.



So könnten Sie als Tischlereibetrieb beispielsweise den Leitfaden effektiv nutzen:

## Innovation in der Tischlerei „Meisterhand“

**Innovationsverständnis aufbauen:** Beginnen Sie mit dem Kapitel zu „Grundlagen“, um ein tiefes Verständnis dafür zu entwickeln, wie Innovationen im Handwerk und speziell in der Tischlerei angewendet werden können.

**Analyse des aktuellen Geschäftsmodells:** Einsatz der Werkzeuge und Methoden des Leitfadens, um das aktuelle Geschäftsmodell zu analysieren und Bereiche für potenzielle Innovationen zu identifizieren.

**Entwicklung von Innovationsideen:** Generierung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die das Geschäftsmodell der Tischlerei erweitern oder verbessern könnten, unter Einsatz von Kreativitätstechniken aus dem Leitfaden.

**Prototyping und Kund\*innenfeedback:** Erstellung von Prototypen für neue Produkte oder Dienstleistungen und Einholung von Feedback von Zielkund\*innen, um die Ideen weiter zu verfeinern.

**Implementierung und Skalierung:** Umsetzung der entwickelten Innovationen im Geschäftsmodell und Planung der Skalierung, basierend auf den im Leitfaden beschriebenen Strategien und Best Practices.

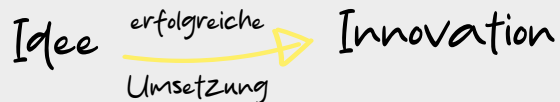
**Durch die Verwendung des Leitfadens kann der Tischler systematisch Innovationen erarbeiten und implementieren, um sein Geschäftsmodell zu erweitern und einen Wettbewerbsvorteil im Markt zu erlangen.**

„Innovation ist die Umsetzung einer Idee in ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung, einen neuen Prozess oder ein neues Geschäftsmodell, wodurch es zu einer signifikanten Wertsteigerung für das Unternehmen kommt.“

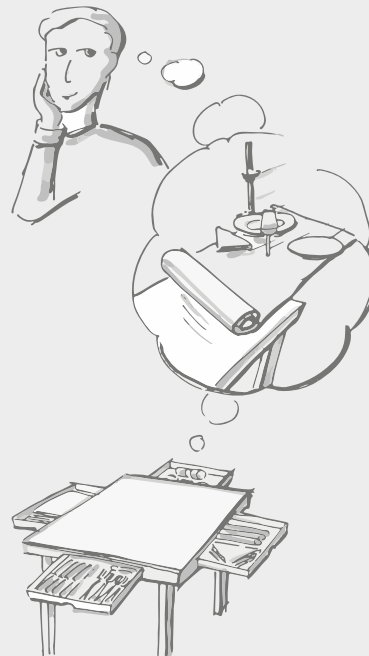
(Allied Consultants Europe, 2005)

### Klingt kompliziert? Ist es aber nicht!

Am Anfang steht immer die Idee. Doch eine Idee allein macht noch keine Innovation aus. Dafür muss die Idee noch erfolgreich umgesetzt werden. Dabei muss es sich bei einer Innovation nicht immer zwangsläufig um ein Produkt handeln. Auch eine neue Dienstleistung, ein neuer Prozess in einem Unternehmen oder ein neues Geschäftsmodell können ebenso Innovationen sein.



### Von der Idee zur wirtschaftlich erfolgreichen Umsetzung!



### Wie innovativ bin ich?

Persönliche Orientierung:

- sehr innovativ
- mäßig innovativ
- wenig innovativ
- nicht innovativ

### Meine Erwartung an unsere Innovationen:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## PRODUKTINNOVATION

Die naheliegendste und wohl bekannteste Art der Innovation ist die Produktinnovation. Dabei handelt es sich um neu oder weiterentwickelte materielle oder immaterielle Leistungen mit Hilfe derer Kund\*innenbedürfnisse befriedigt werden können und die zu einer Wertsteigerung für das Unternehmen führen. Es kann entweder ein völlig neues Produkt entstehen, oder aber die Grundfunktionen, das Design und/oder eine Zusatzleistung eines bestehenden Produktes, weiterentwickelt werden.

**Echte Kund\*innenbedürfnisse erkennen und bedienen**



### KAFFEE IN KAPSELN

Diese Produktinnovation revolutionierte die Art und Weise wie Kaffee genossen wird, indem es eine bequeme und präzise Methode für die Zubereitung von Kaffee bietet. Durch die Verpackung in Einzelportionen, kann einfach zwischen verschiedensten Kaffeesorten gewechselt werden.

Beispiel

## PROZESSINNOVATION

Prozessinnovationen zielen darauf ab, einen bestehenden Prozess zu optimieren. Dadurch können Betriebsabläufe effizienter gestaltet werden. Daraus resultiert in den meisten Fällen eine Kosten- und/oder Zeiteinsparung.

**Produktivitätssteigerung**



Darüber hinaus kann es auch ein Ziel sein, die Betriebssicherheit zu erhöhen oder einen Prozess nachhaltiger zu gestalten.

## ANWENDUNGSINNOVATION

Hierbei werden bestehende Technologien auf neue Märkte übertragen und erfüllen dabei teils gänzlich neue Funktionen.

Alltagseinrichtungen werden zu Musikinstrumenten. Durch die Transferierung der Technologie eines E-Pianos auf eine normale Treppe, können sogar menschliche Verhaltensweisen verändert werden.

Beispiel



**Für eine echte Innovation muss es immer zu einer Wertsteigerung kommen!**

### DIENSTLEISTUNGSINNOVATION

Die Dienstleistungsinnovationen nehmen an Bedeutung zu und sind mittlerweile ein wichtiger Ergänzungsfaktor zu bestehenden Produkten.

Beispiel

24/7 Erreichbarkeit von Auskünften/Servicehotlines durch Chatbots: Durch den Einsatz von Chatbots steht den Kund\*innen jederzeit ein Serviceangebot zur Verfügung, das rasch auf zahlreiche Fragen antworten kann, selbst außerhalb regulärer Dienstzeiten.

### GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

Eine Geschäftsmodellinnovation ist eine bewusste Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells bzw. die Schaffung eines neuen Geschäftsmodells, das Kund\*innenbedürfnisse besser oder anders befriedigt als bereits bestehende Geschäftsmodelle.

### MARKETINGINNOVATION

Mithilfe von Marketinginnovationen können Prozesse verbessert werden, die Konsument\*innen direkt berühren, wie beispielsweise Marketingkommunikation, Pricing oder Distribution.

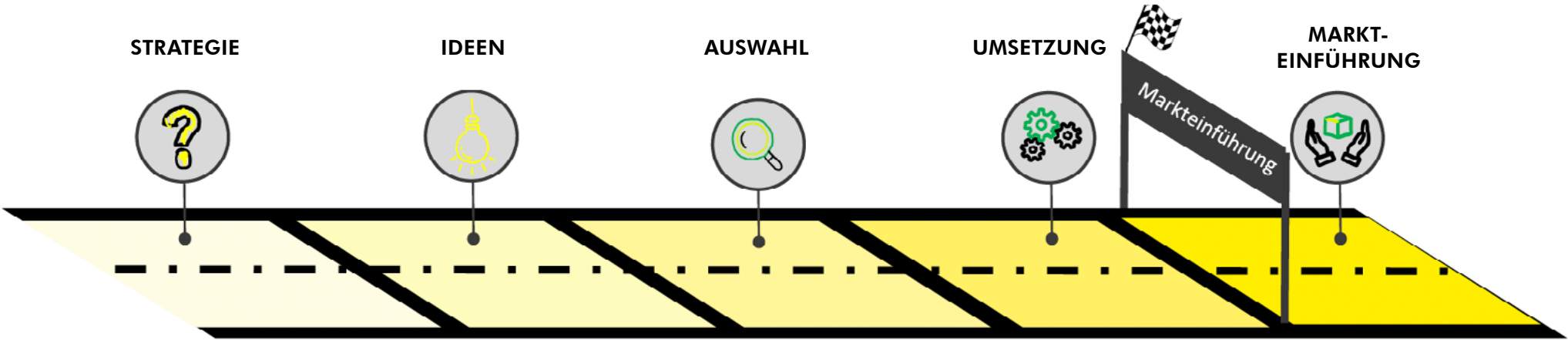
Beispiel

Haltegriffe in öffentlichen Verkehrsmitteln könnten auch als Marketingfläche genutzt werden. Beispielsweise könnte eine Uhrmarke die Haltegriffe als Uhren Ihrer Marke bedrucken lassen. So sehen potentielle Kund\*innen beim bloßen Fahren in Öffis, wie die Uhr an Ihrem Handgelenk aussehen würde.



Ein Fahrplan für  
wirksame Innovationen

# Der Innovationsprozess



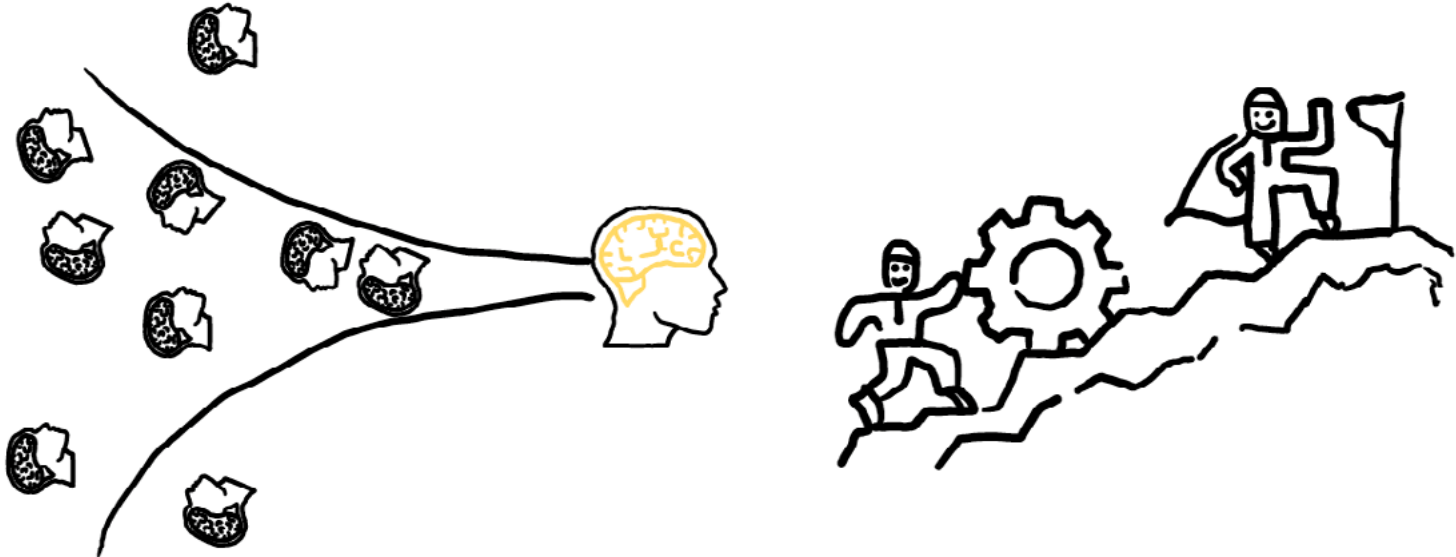
VISION



MISSION



WERTE





### STRATEGIE

- Erhebung des Innovationsbedarf
- Suchfeld – erkunden neuer Geschäftsfelder
- Definition Vision, Mission, Werte
- Unternehmensziele und –strategien



### IDEENGENERIERUNG

- Neue Ideen generieren (Unterstützung durch KI möglich)
- Verwendung von Kreativitätswerkzeugen
- Aus alten Denkmustern ausbrechen
- Möglichst viele verschiedene Lösungsansätze
- Co-Creation – Miteinbeziehen von betriebsfremden Personen



### MARKTEINFÜHRUNG

- Marketingkonzept
- Kund\*innennutzen kommunizieren
- Vertrieb
- Produkt/Dienstleistung auf dem Markt



### IDEENAUSWAHL

- Bewertung der Ideen
- Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen
- Auswahl der besten Ideen
- Konzepterstellung



### UMSETZUNG

- Forschung und Entwicklung
- Ressourcen berücksichtigen
- Kund\*innenbedürfnisse miteinbeziehen
- Konzepte realisieren

Innovationsmanagement bezieht sich nicht auf chaotisches oder unstrukturiertes Arbeiten, sondern folgt im Gegenteil spezifischen und gut definierten Prozessen, die als Innovationsprozess bekannt sind. Es gibt in der Literatur viele verschiedene Innovationsprozesse, die aber im Wesentlichen immer aus den oben beschriebenen Schritten bestehen.

Eine Strategie ist ein umfassender Plan, welcher von Unternehmen entwickelt wird, um ihre langfristigen Ziele zu erreichen und einen Wettbewerbsvorteil am Markt zu erlangen.

In der Strategie wird der Rahmen für die Entscheidungsfindung und für die Unternehmensaktivitäten festgelegt. Außerdem dient sie als Leitfaden für die Ressourcenallokation und die Ausrichtung aller Geschäftsbereiche.

### So erarbeite ich meine Unternehmensstrategie:

- Systematische Vorgehensweise in der Strategieerarbeitung
- Kennen der internen und externen Unternehmensumgebung
- Zielfestlegung – spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert (SMART)
- Analyse des Wettbewerbs
- Beschreibung meiner Kund\*innen
- Erhebung der zur Verfügung stehenden Ressourcen

### Strategiewerkzeuge:



#### VISION

- Zukunftsorientierte Beschreibung des Unternehmens.



#### MISSION

- Aufgaben und Tätigkeiten, die das Unternehmen ausführt, um seine Vision zu erreichen.

#### WERTE

- Die Werte und Grundsätze, nach denen das Unternehmen handelt.

Das Leitbild umfasst die Vision, die Mission und die Werte eines Unternehmens.



# Strategie – Leitbild Canvas (Musterbeispiel)

Innovation

Mithilfe des Leitbild Canvas wird auf einem Blick dargestellt warum ein Unternehmen existiert und welche Ziele, Vision, Mission sowie Werte es verfolgt. Es beinhaltet auch eine Zeitangabe, wonach der\*die Unternehmer\*in sich orientieren kann, für welche Dauer die Bestandteile des Canvas' festgelegt werden.



Mind. 1/2 Tag



Führungsteam



Canvas-Formular

## Leitbild Canvas

Unternehmen/Abteilung: *Montagenwerke AG*

Erstellt von: *Max Mustermann*

Datum: *02.08.2023*

<p><b>Kernaufgabe:</b> Warum gibt es uns?</p> <p><i>Das Unternehmen wurde gegründet, um einen wesentlichen Beitrag zum Markt für erneuerbare Energien zu leisten.</i></p>	<p><b>Leitziel:</b> Welches Leitziel verfolgen wir?</p> <p><i>Unser Hauptziel ist die Ausstattung von Solaranlagen mit qualitativen Montagesysteme, welche einen positiven Umweltbeitrag leisten.</i></p>
<p><b>Vision:</b> Wie werden wir den Unternehmenszweck erreichen?</p> <p><i>Jede Solaranlage auf der Welt nutzt unsere Montagesysteme.</i></p>	<p><b>Mission:</b> Wie möchte ich, dass uns unsere Kund*innen uns sehen? Wie erfüllen unsere Angebote die Vision?</p> <p><i>Unsere Angebote zielen darauf ab, Lösungen zu finden, bei denen Kosten, Qualität und Umweltauswirkungen in Balance und ständiger Weiterentwicklung stehen.</i></p>
<p><b>Werte:</b> An welche Werte glauben wir?</p> <p><i>Wir nehmen Herausforderungen an.</i> <span style="margin-left: 200px;"><i>Bei uns stehen die Kund*innen im Mittelpunkt.</i></span></p>	



# Strategische Orientierung – Leitbild Canvas

Leitbild Canvas	Unternehmen/Abteilung:	Erstellt von:	Datum:
<b>Kernaufgabe:</b> Warum gibt es uns?	<b>Leitziel:</b> Welches Leitziel verfolgen wir?		
<b>Vision:</b> Wie werden wir den Unternehmenszweck erreichen?	<b>Mission:</b> Wie möchte ich, dass uns unsere Kund*innen uns sehen? Wie erfüllen unsere Angebote die Vision?		
<b>Grundwerte:</b> An welche Werte glauben wir?			

# Strategie – PESTEL Analyse (Musterbeispiel)

Mit der PESTEL Analyse wird das externe Umfeld eines Unternehmens dokumentiert und alle Einflussfaktoren auf das Unternehmen beschrieben. So wird herausgefunden, welche Auswirkungen externe Einflussfaktoren/Entwicklungen/Gegebenheiten auf Unternehmensstrategien haben können. „PESTEL“ beschreibt dabei folgende Einflussfaktoren:

- P = politische (political)
- E = wirtschaftliche (economic)
- S = sozio-kulturelle (social)
- T = technologische (technological)
- E = ökologische/geografische (environmental)
- L = rechtliche (legal)



1/2 Tag



Führungsteam



Datensammlung über Einflussfaktoren,  
Benchmarking-Daten (optional)

### Politisch

- Gesetzgebung eines Ortes, Landes, Staates
- Politische Stabilität

Krieg

Hohe Steuern

### Wirtschaftlich

- Volkswirtschaftliche Situation/Entwicklung eines Landes
- Informationen über Absatzmarkt

Hohes BIP

Inflation

### Sozio-Kulturell

- Struktur der Gesellschaft

Budget pro Haushalt

Kaufverhalten

### Technologisch

- Technologische und logistische Ressourcen

Kompetenzlevel

Entwicklungen:  
Tools, Forschung

### Ökologisch/ Geografisch

- Umwelt und Bedingungen
- Verfügbare Ressourcen

Energiequellen

Umweltauflagen

### Rechtlich

- Handlungsspielraum eines Unternehmens
- Rechtssysteme

Arbeitsrecht

Genehmigungen,  
Lizenzen

### Politisch

- Gesetzgebung eines Landes
- Politische Stabilität

### Wirtschaftlich

- Volkswirtschaftliche Lage eines Landes
- Informationen über Absatzmarkt

### Sozio-Kulturell

- Struktur der Gesellschaft

### Technologisch

- Technologische und logistische Ressourcen

### Ökologisch/ Geografisch

- Umwelt und Bedingungen
- Verfügbare Ressourcen

### Rechtlich

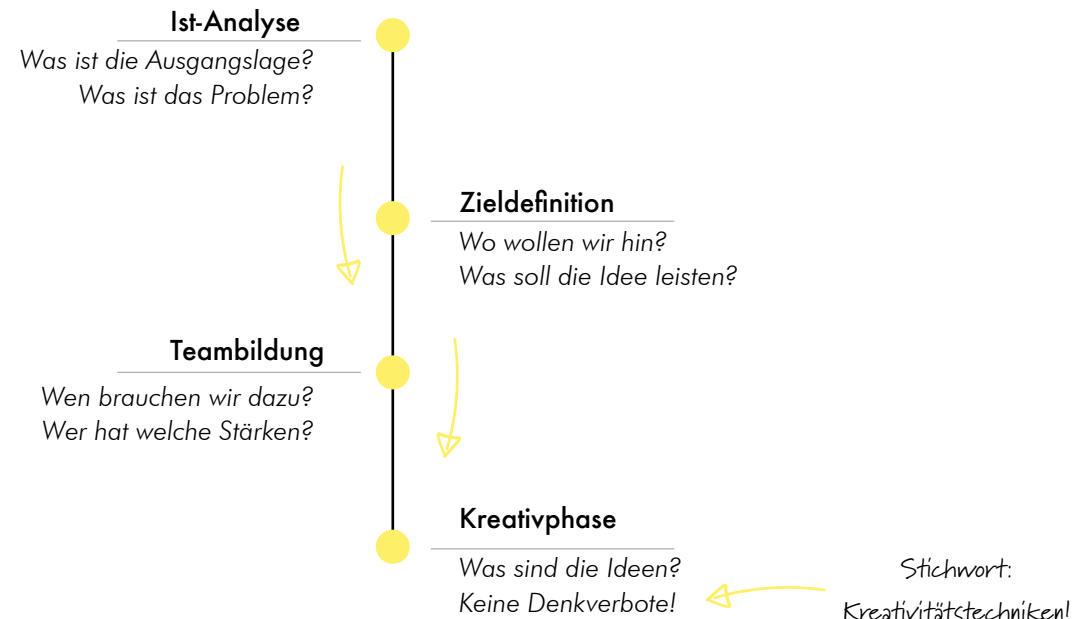
- Handlungsspielraum eines Unternehmens
- Rechtssysteme

Die Generierung von Ideen ist ein wichtiger Prozess, der Unternehmen dabei unterstützt, sich an das sich ständig verändernde Umfeld anzupassen und kreativ sowie innovativ zu sein.

Ideengenerierung fördert das Wachstum, die Wettbewerbsfähigkeit und stärkt die Position eines Unternehmens im Wettbewerb.



## Der kreative Prozess:



## Eine förderliche Umgebung für Ideengenerierung umfasst:

- Wertschätzung aller Ideen
- Keine voreilige Bewertung der Ideen
- Fehler und Misserfolge sind Teil des kreativen Prozesses
- Vielfältige Perspektiven bereichern die Ideengenerierung
- Ideengenerierung ist ein Teamprozess (Synergien nutzen)
- Kreativen Raum schaffen (Brainstorming, Ideenwettbewerbe, informeller Austausch)

Das wichtigste bei der Ideengenerierung ist es, eine offene und positive Denkweise zu fördern.



# Ideengenerierung – 6-3-5 Methode (Musterbeispiel)

Die 6-3-5 Methode ist eine Kreativitätstechnik, bei der 6 Teilnehmer\*innen jeweils 3 Ideen pro Runde generieren, wobei die Dauer je Runde 5 Minuten beträgt. Selbstverständlich kann die Teilnehmer\*innenzahl variiert werden. Nachdem die Teilnehmer\*innen jeweils 3 Ideen auf einem Formular notiert haben, geben sie das Formular im Kreis an die jeweils nächste Person weiter, welche die Ideen dann je um 3 weitere Ideen ergänzen oder verändern. Das wird so lange wiederholt, bis das Blatt wieder beim einem selbst ankommt.



Max. 30 Min. (5 Min. pro Runde)



Anzahl Teilnehmer\*innen =  
Anzahl Runden



6-3-5 Formulare

## 6-3-5 Methode

Unternehmen/Abteilung: GreenTechSolutions

Thema: Generierung neuer Ideen für nachhaltige Mobilitätslösungen

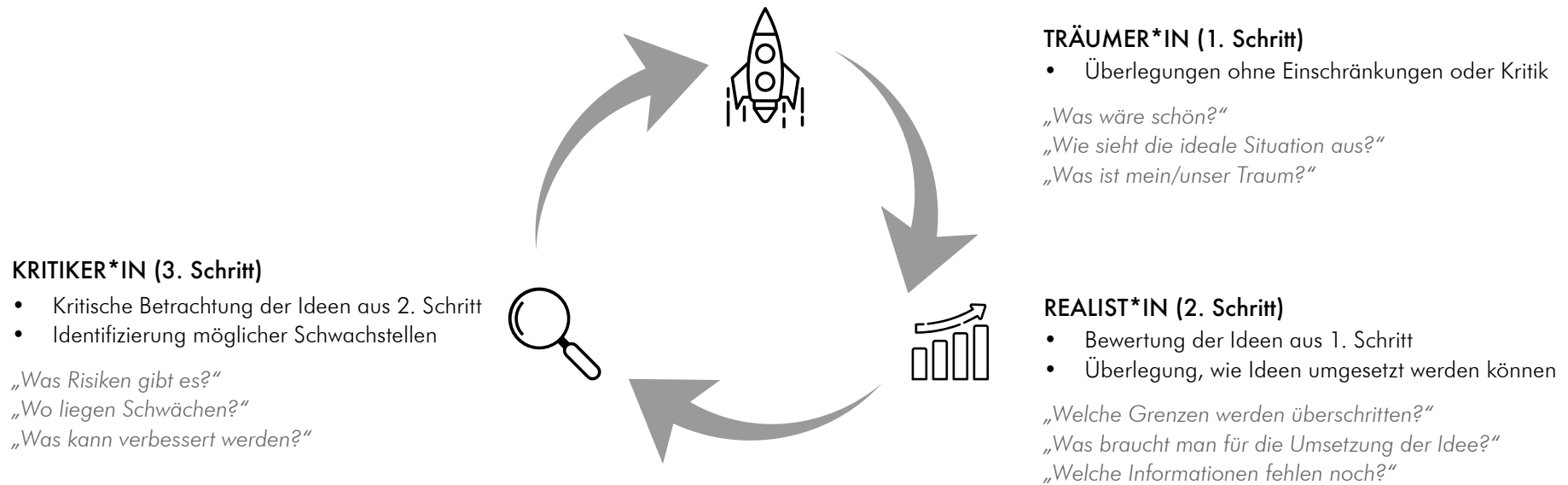
RUNDEN	Idee 1	Idee 2	Idee 3
5 Minuten Runde 1	Solar-Elektroauto	Carsharing für Elektroautos	Elektrofahrräder mit Energierückgewinnung
5 Minuten Runde 2	Ladestationen Netzwerk	Faltbarer Elektroroller	Hybridbus mit Wasserstoffantrieb
5 Minuten Runde 3	Intermodales Verkehrssystem	CO <sub>2</sub> -Routenplanungs-App	Fahrradverleih und Ladesäulen
5 Minuten Runde 4	Abo für nachhaltige Mobilität	Grünflächen und Fahrradwege	Gemeinsame Kampagnen mit Unternehmen
5 Minuten Runde 5	Autonomes Elektroshuttle	Steuerliche Anreize für Nachhaltigkeit	Nutzung erneuerbarer Energien für Ladesäulen
5 Minuten Runde 6	Smart City-Initiativen	Online-Marktplatz für Elektrofahrzeuge	Öko-Partnerprogramm für Mobilität

## 6-3-5 Methode

Unternehmen/Abteilung:	Thema:
------------------------	--------

RUNDEN	Idee 1	Idee 2	Idee 3
Runde 1			
Runde 2			
Runde 3			
Runde 4			
Runde 5			
Runde 6			

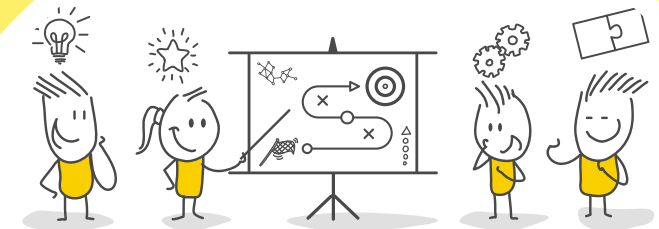
Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätstechnik, welche auf dem Konzept des Rollenspiels basiert. Ziel ist das Betrachten eines Problems aus unterschiedlichen Perspektiven, wobei sich eine Einzelperson oder eine Gruppe gemeinsam nacheinander in drei Rollen (Träumer\*in, Realist\*in, Kritiker\*in) versetzt. Zusätzlich zur Generierung von Ideen wird überlegt, was für die Umsetzung benötigt wird. Die Technik zwingt die Teilnehmer\*innen, einen Sachverhalt aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, als es ihrer üblichen Persönlichkeitsstruktur entspricht.



## Ergebnis:

Erstellung einer Liste, wobei folgende Fragen beantwortet und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt werden:

- Welche Träumer\*innen-Ideen sollen weiter verfolgt werden?
- Welche Kritiker\*innen-Anmerkungen müssen beachtet und berücksichtigt werden?
- Welche Macher\*innen-Schritte sollten als nächstes angegangen werden?









3h



Alleine oder im Team



Moderationskarten, Flipchart

**Thema:** Entwicklung einer neuen Marketingkampagne (MK) für ein Produkt



### TRÄUMER\*IN (1. Schritt)

- Überlegungen ohne Einschränkungen oder Kritik
- Was ist in idealen Marketingkampagne möglich?

Idee 1: bunte und magische Werbekampagne, die die Zielgruppe emotional anspricht

Idee 2: interaktive Social-Media-Kampagne mit Gewinnspielen und Nutzer\*innenbeteiligung

Idee 3: auffällige Plakatwerbung an stark frequentierten Standorten

### KRITIKER\*IN (3. Schritt)

- Kritische Betrachtung Ideen 2. Schritt
- Identifizierung möglicher Schwachstellen

Idee 1: könnte für Zielgruppen zu kitschig wirken

Idee 2: evtl. Datenschutzbedenken

Idee 3: könnte in überfüllten Städten von anderen Werbungen überschattet werden



### REALIST\*IN (2. Schritt)

- Bewertung der Ideen aus 1. Schritt
- Überlegung, wie Ideen umgesetzt werden können

Idee 1: schwierig, da hohes Budget erforderlich

Idee 2: realisierbar + effektive Einbindung der Zielgruppe

Idee 3: kostengünstig + einfach umzusetzen



## Ergebnis:

- Zusammenfassung Ergebnisse 1. – 3. Schritt + Entscheidung

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile wird die interaktive Social-Media-Kampagne gewählt. Sie ist eine kreative und wirkungsvolle Möglichkeit, die Zielgruppe einzubinden und das Produkt effektiv zu bewerben.

# Ideengenerierung & -bewertung – Walt Disney Methode

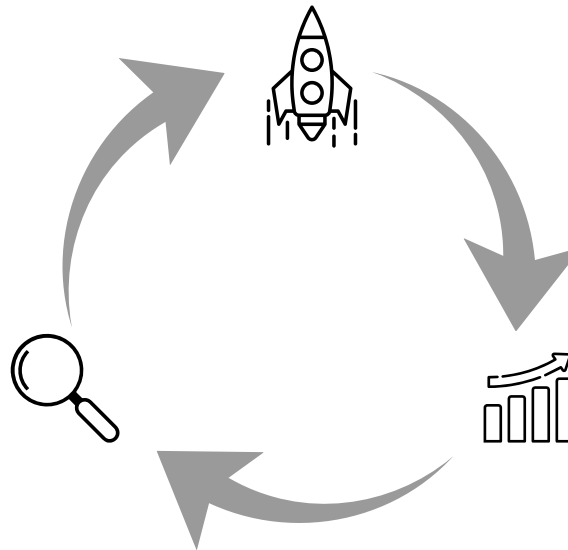
Innovation

Thema:

TRÄUMER\*IN (1. Schritt)

KRITIKER\*IN (3. Schritt)

REALIST\*IN (2. Schritt)



## Ergebnis:

- Zusammenfassung Ergebnisse 1. – 3. Schritt + Entscheidung

Nachdem in der Ideengenerierungsphase viele Ideen erarbeitet wurden, muss nun die passende Idee ausgewählt werden. Tatsächlich stellt der Schritt der Ideenauswahl eine Herausforderung dar.

Tatsächlich stellt der Schritt nach der Ideengenerierung eine Herausforderung dar. Die Entscheidung zwischen vagen Ideen, die schwer zu greifen sind, und anderen, die zunächst einen großen Ressourcenaufwand erfordern, gestaltet sich als schwierig. Wie kann man die Qualität von nicht nur einer, sondern von einer Vielzahl an Ideen beurteilen, ohne ein ganzes Team wochenlang zu beschäftigen?

Die hier dargestellte Methode soll es ermöglichen, in kurzer Zeit eine große Anzahl an Ideen zu bewerten und eine Grundlage für meine Entscheidung zu bilden.



Wie kann ich am effizientesten entscheiden, welche meiner Ideen das größte Potential haben?

**„Die Umsetzung von Ideen ist wie das Entfachen eines Feuers – es erfordert nicht nur den Funken der Inspiration, sondern auch das Brennholz der Entschlossenheit.“**

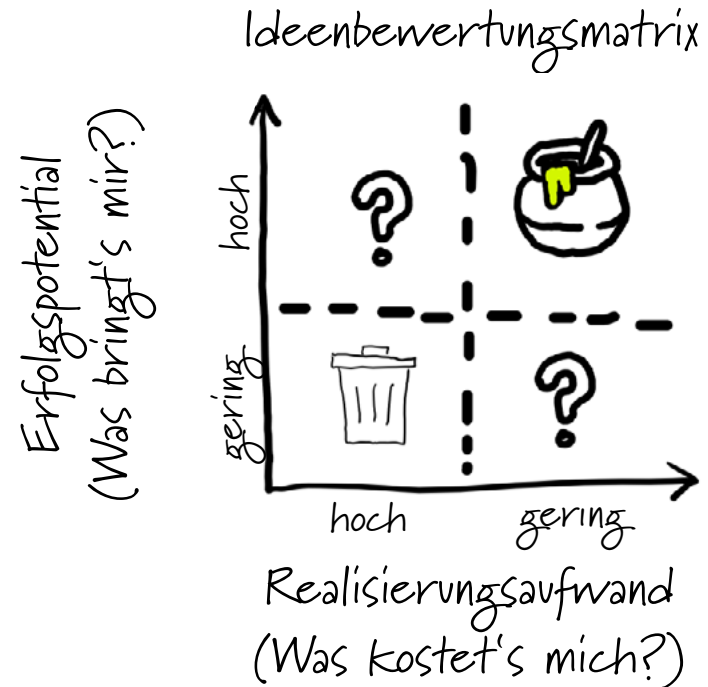
OpenAI GPT-3

Um zu einer erfolgreichen Entscheidung zu kommen, muss ich mir zwangsläufig Gedanken darüber machen, wie ich meine Ideen bewerten kann. Als einfache aber sehr effektive Methode kann hierfür eine Ideenbewertungsmatrix dienen.

Gemeinsam im Team werden die generierten Ideen in eine Matrix überführt, in der Kosten (Realisierungsaufwand) und potentieller Nutzen (Erfolgspotential) meiner Idee gegenübergestellt werden.

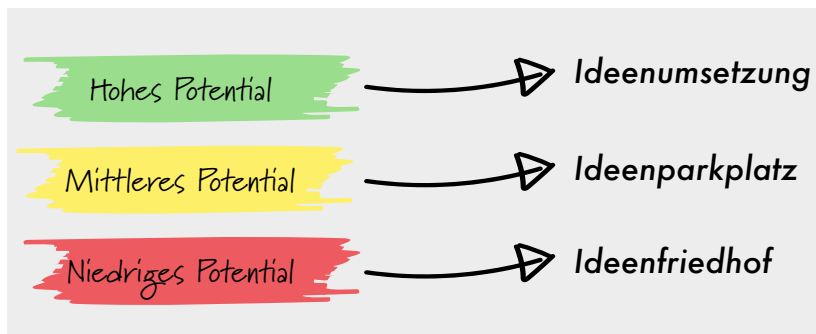
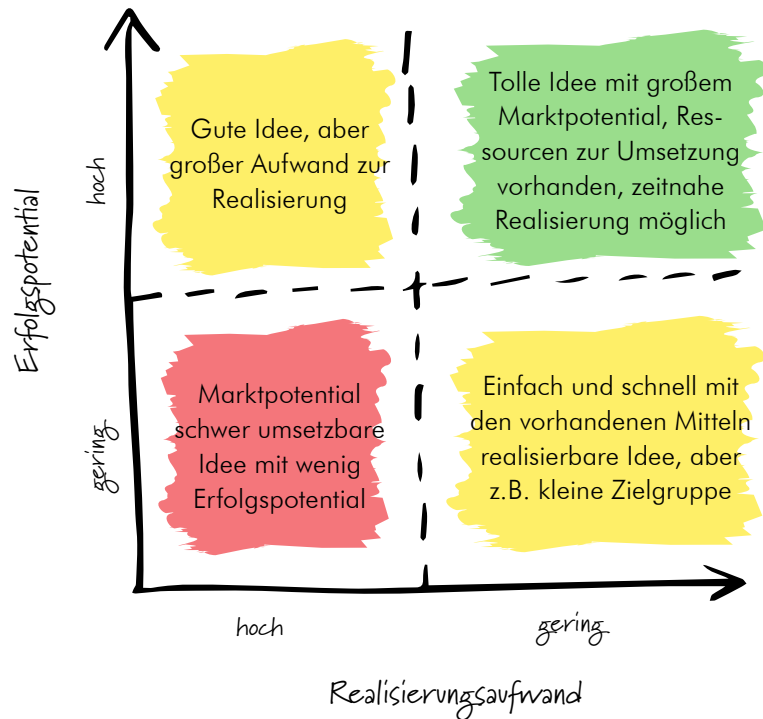
Nur wie definiere ich die Kosten und den Nutzen? Dafür werden auf den nächsten Seiten Kriterien erläutert, anhand derer sich die Ideen leichter einteilen lassen.

Nach der Bewertung können die Ideen nach ihrem Potential beurteilt werden. Ideen mit einem hohen Potential können in die Umsetzung gehen. Für Ideen mittleren Potentials sollte noch eine genauere Betrachtung durchgeführt werden, eventuell sollte auf einen besseren Zeitpunkt gewartet werden. Die Kategorie niedriges Potential landet auf dem Ideenfriedhof und wird vorerst nicht mehr weiter in Erwägung gezogen.



## Zusammenfassung:

Die Ideenbewertungsmatrix ist ein relativ einfach anzuwendendes Werkzeug und lässt Ideen gut miteinander vergleichen. Gerade wenn mehrere Personen mit unterschiedlichen Blickwinkeln bewerten, sind die Ergebnisse aussagekräftig. Sinnvoll ist dabei, die Ideen als drittes Bewertungskriterium auch nach ihrer Umsetzungsschwierigkeit zu unterscheiden.



## Erfolgspotential:

Das Erfolgspotenzial beschreibt, wie viel Geld Sie mit der Idee erwirtschaften könnten.

### Leitfragen zur Festlegung des Erfolgspotentials:

- Kann die Idee weiterentwickelt werden?
- Ist die Idee kompatibel zu bereits vorhandenen Technologien?
- Wie hoch ist die Anwendungsbreite?
- Gibt es weitere Einsatzbereiche?
- Muss die Idee noch detaillierter betrachtet werden?
- Wie hoch ist das technische Risiko für eine erfolgreiche Umsetzung?
- Gibt es einen Markt? Eine Zielgruppe?

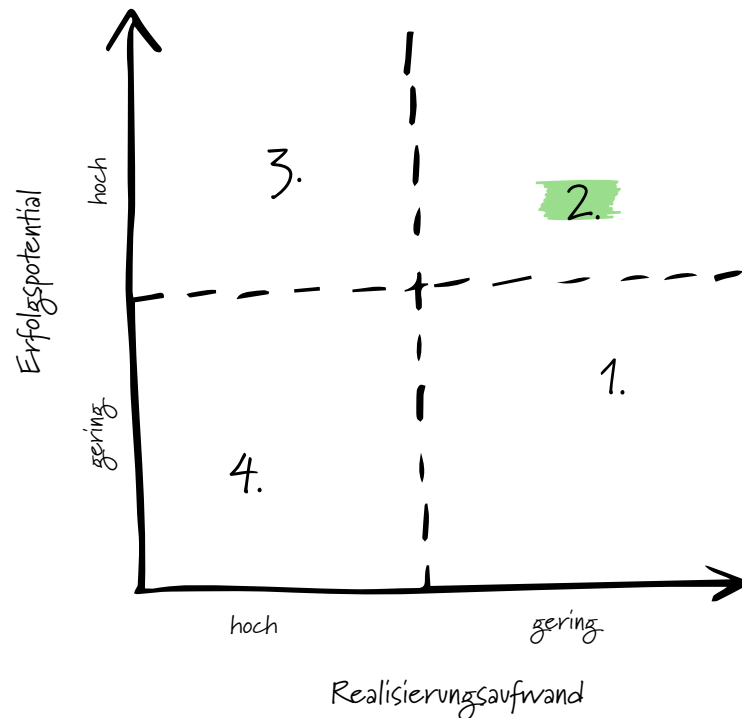
## Realisierungsaufwand:

Der Realisierungsaufwand beinhaltet u.a. die benötigte Zeit, das benötigte Geld und zu tätige Investitionen für die Umsetzung.

### Leitfragen zur Festlegung des Realisierungsaufwands:

- Habe ich genügend Budget für die Umsetzung? Kann das Projekt gefördert werden? Gibt es mögliche Investoren?
- Wie schnell lässt sich die Idee umsetzen? Wie lange dauert die Entwicklung bis zum Markteintritt?
- Ist genügend Know-How vorhanden? Benötigt man externes Wissen?
- Steht ausreichend Personal zur Verfügung?
- Ist eine Kooperation mit anderen Unternehmen zielführend?
- Ist die Infrastruktur gut genug ausgebaut?
- Gibt es rechtliche Einschränkungen?





Die Ideen aus der vorherigen Phase werden anhand ihres Erfolgspotentials und Realisierungsaufwand kategorisiert.

Idee 1: Schokoladenprodukte anbieten

Idee 2: Eigenen Kaffee rösten

Idee 3: Schaubackofen

Idee 4: Freiluftgarten

Idee 5:

Idee 6:

Idee 7:

Idee 8:

### BEISPIEL KAFFEEHAUS/BÄCKEREI:

Das Sortiment um Schokoladenprodukte zu erweitern ist einfach umzusetzen, jedoch ist wahrscheinlich nur eine geringe Umsatzsteigerung zu erwarten. Mit einer Schaubäckerei sind größere Anschaffungen wie ein neuer Ofen und ein für Besucher\*innen einsehbares Backstudio verbunden. Der große Aufwand könnte jedoch durch den Mehrerlös durch zukünftige Verkäufe von Backwaren gedeckt werden.



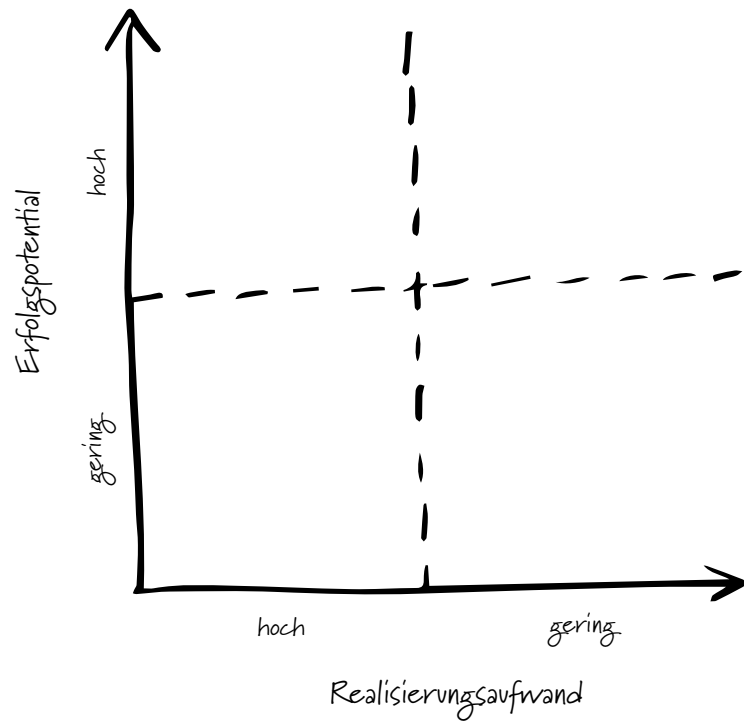
Als besonders geeignet erscheint im gezeigten Beispiel eine Rösterei für Kaffee. Eine Röstmaschine braucht weniger Platz und ist wesentlich kostengünstiger als ein neuer Back-Arbeitsplatz. Da Kaffee immer noch ein sehr trendiges Produkt ist, lassen sich potenzielle Kund\*innen leicht zum Probieren und eventuellen Kauf überzeugen. Dadurch könnten hohe zusätzliche Erträge erzielt werden.





Ziel:

Namen der involvierten Personen:



Idee 1:

Idee 2:

Idee 3:

Idee 4:

Idee 5:

Idee 6:

Idee 7:

Idee 8:

Ein wichtiger Schritt in Richtung erfolgreiche Umsetzung ist ein gutes Projektmanagement. Nicht nur um den Überblick zu behalten, sondern auch, um von vornherein die Belastungen abschätzen zu können, ist eine Auflistung der durchzuführenden Arbeitsschritte, der benötigten Arbeitsstunden, der zeitlichen Abläufe und der notwendigen finanziellen Mittel sehr wichtig.

Es lohnt sich, all die notwendigen Daten auf großen Plänen darzustellen, um einerseits den Überblick zu behalten und andererseits die Arbeitsschritte für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Planen Sie, welche Aktivität wann stattfindet und mit wem kooperiert werden muss.

Darüber hinaus spielen in dieser Phase des Innovationsprozesses auch Überlegungen zum Thema Schutzrechte und Patente eine immer bedeutendere Rolle.



***Die beste Idee ist nutzlos, wenn sie niemand umsetzt!  
In diesem Sinne muss es im Interesse jeder \* jedes  
Unternehmerin \* Unternehmers sein, die Ideen und Konzepte  
mit Leben zu erfüllen und sie zum Laufen zu bringen.***

## Ressourcenplanung

Vor der Markteinführung sind ausreichende Ressourcen (finanzielle Mittel, Personal, Technologie und Infrastruktur) bereitzustellen, um die ausgereifte Idee effizient umsetzen zu können.

## Rechtliche Aspekte

Relevante rechtliche Aspekte wie Patente, Lizenzen, regulatorische Anforderungen und geistiges Eigentum sollten sorgfältig geprüft und eingehalten werden.



## Zeitplanung

Ein klarer Zeitplan ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Markteinführung innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens erfolgt. Zeitliche Verzögerungen könnten zu Wettbewerbsnachteilen führen.

## Projektcontrolling

Während der eigentlichen Entwicklungsarbeit in einem Projekt ist es wichtig, den Fortschritt ständig im Auge zu behalten und zu kontrollieren, ob die gesetzten Ziele auch rechtzeitig erreicht werden.

**„Der Wert einer Idee liegt in ihrer Umsetzung“**

**Thomas Alva Edison**

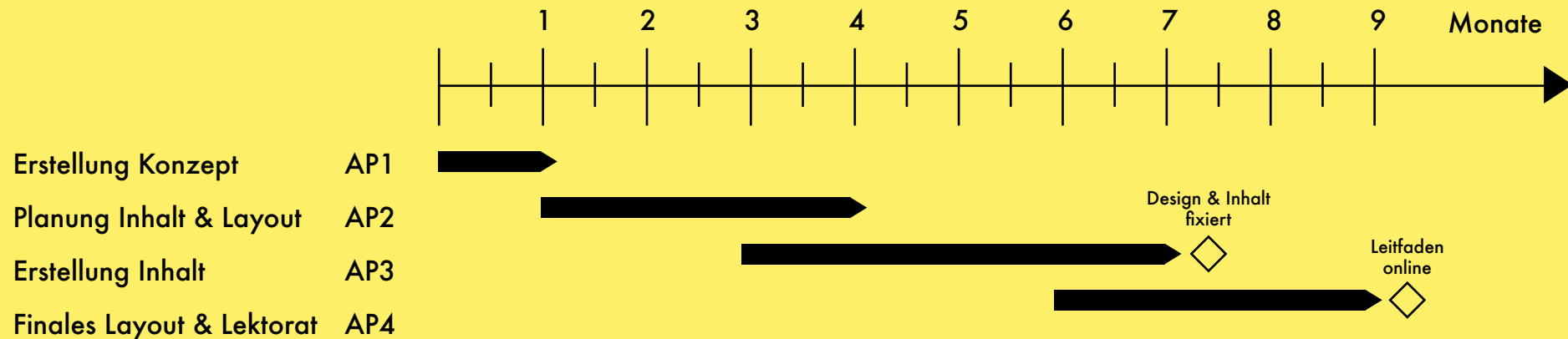
Projektmanagement bezieht sich auf die effiziente Planung, Steuerung und Durchführung von Projekten, um bestimmte Ziele innerhalb von definierten Zeit- und Ressourcenrahmen zu erreichen. Dabei werden Arbeitspakete (AP), auch Aufgaben oder Aktivitäten genannt, als grundlegende Einheiten der Arbeit identifiziert und verwaltet.

Arbeitspakete sind spezifische Aufgaben oder Aktivitäten, die im Rahmen eines Projekts durchgeführt werden müssen, um das Endziel zu erreichen. Sie werden in kleinere, handhabbare Einheiten aufgeteilt, um die Zuweisung von Verantwortlichkeiten, die Schätzung von Aufwänden und die Planung von Ressourcen zu erleichtern.

Um den zeitlichen Ablauf von Arbeitspaketen visuell darzustellen, wird häufig ein Gantt-Diagramm verwendet. Es zeigt die verschiedenen Aktivitäten in Form von Balken, die in einer zeitlichen Abfolge angeordnet sind. Das Gantt-Diagramm ermöglicht es, den Projektfortschritt zu verfolgen, Abhängigkeiten zwischen Arbeitspaketen zu erkennen und potenzielle Engpässe zu identifizieren. Wichtige Zwischenschritte werden als Meilensteine, oftmals in Form einer Raute, eingetragen.



## Neuer Leitfaden Innovation & Geschäftsmodelle



### **Die „Freedom to Operate“:**

(FTO) Recherche ist eine Untersuchung, die Unternehmen durchführen, um sicherzustellen, dass sie ihre Produkte oder Dienstleistungen ohne Verletzung bestehender Schutzrechte entwickeln, herstellen oder vertreiben können. Diese Recherche hilft dabei, mögliche Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, indem sie aufzeigt, ob es bereits bestehende Schutzrechte gibt, die die geplante Tätigkeit beeinträchtigen könnten. Eine FTO-Recherche beinhaltet die Überprüfung von Patenten, Marken und anderen Schutzrechten, die in einem bestimmten Bereich relevant sein könnten.

### **Erfindungsschutz (Patent, Gebrauchsmuster):**

Zur Erlangung eines Erfindungsschutzes ist grundsätzlich erforderlich, dass die Idee neu ist (die Lösung ist nicht bekannt), eine erfinderische Tätigkeit vorliegt (ein Problem gelöst wurde) und gewerblich verwertbar ist (sich daraus ein Geschäft machen lässt). Patente gewähren dem Inhaber\*innen das exklusive Recht, eine Erfindung für eine bestimmte Zeit zu nutzen und zu vermarkten. Dies schließt andere davon aus, die Erfindung ohne Erlaubnis herzustellen, zu verkaufen oder zu nutzen.

### **Markenschutz:**

Marken schützen Symbole, Logos, Namen oder Slogans, die zur Identifizierung von Waren oder Dienstleistungen verwendet werden. Sie verhindern, dass andere ähnliche Kennzeichen verwenden, die zu Verwirrung führen könnten.

### **Musterrecht (Designschutz oder Geschmacksmuster):**

Im modernen Wirtschaftsleben richtet sich der Kaufentschluss der Konsumenten sehr oft nach dem Design eines Produktes. Das Design kann man, wenn es neu ist, durch Anmeldung eines Musterrechtes schützen lassen. Durch den Musterschutz wird das Aussehen (= für das Auge wahrnehmbare Merkmale) eines gewerblichen Erzeugnisses geschützt, nicht jedoch eine hinter dem Produkt steckende Idee.

### **Urheberrechte:**

Urheberrechte schützen kreative Ausdrucksformen wie Literatur, Kunst, Musik und Software. Urheber\*innen haben das alleinige Recht, ihre Werke zu vervielfältigen, zu verbreiten und abgeleitete Werke zu erstellen.

***Bei Schutzrechten gilt es zwei Seiten zu betrachten:***

***Gibt es bereits Schutzrechte die meine Ideenrealisierung beeinflussen?  
Möchte und kann ich selbst Schutzrechte anmelden?***

In diesem Schritt – welcher den letzten Schritt im Innovationsprozess darstellt – werden umgesetzten Ideen auf den Markt gebracht.

Der Schritt der Markteinführung im Innovationsprozess ist entscheidend und ein komplexer Prozess, der sorgfältige Planung, Flexibilität und die Fähigkeit erfordert, auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren.

### Bitte beachten:

*Einen klaren Zeitplan erstellen, um eine pünktliche Markteinführung sicherzustellen.*

*Die Markteinführung skalierbar gestalten, um auf potenzielle Nachfrage einzugehen.*

*Wettbewerb beobachten, um bei Bedarf die Marketing- und Vertriebsstrategie anzupassen.*

*Einen guten Kund\*innen-support bieten, um das Vertrauen zu stärken.*

*Eine effektive Marketingstrategie entwickeln, um das Produkt erfolgreich am Markt zu positionieren.*

*Ein kompetentes Team für die Markteinführung zusammenstellen.*

*Vor der endgültigen Markteinführung eine Testphase durchführen, um potenzielle Probleme zu identifizieren.*

*Kund\*innenfeedback kontinuierlich analysieren und das Produkt verbessern.*

**„Die Markteinführung ist der Wendepunkt zwischen Innovation und Wirkung.“**

GPT-3.5

Benchmarking ist ein Prozess, bei dem ein Unternehmen seine Leistungen, Prozesse oder Produkte mit den Besten ihrer Art in der Branche oder anderen Branchen vergleicht, um bewährte Praktiken zu identifizieren und ihre eigene Leistung zu verbessern. Es ist ein strategisches Managementinstrument, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, Innovationen voranzutreiben und Best Practices zu übernehmen.

### Arten von Benchmarking:

#### **Internes Benchmarking:**

*Vergleich verschiedener Abteilungen im Unternehmen + Identifizierung Best Practices*

#### **Wettbewerbs-Benchmarking:**

*Vergleich Unternehmensleistung mit direkten Mitbewerbern*

#### **Funktionales Benchmarking:**

*Vergleich bestimmter Geschäftsprozesse (-funktionen) mit anderen Unternehmen*

#### **Generisches Benchmarking:**

*Vergleich mit Besten in anderen Branchen + Identifizierung innovativer Praktiken*

### In 4 Schritten zum Erfolg!

#### **1. Schritt: Planung – Zielsetzung und Vorbereitung**

Überlegen, welcher Bereich des Unternehmens verglichen werden soll → präzise Formulierung des bestehenden Problems (SWOT-Analyse)

#### **2. Schritt: Datensammlung**

Datensammlung des Best Practice Unternehmens (je Benchmarking-Art unterschiedlich schwierig an Daten zu gelangen)

#### **3. Schritt: Analyse**

Identifikation der Strategie und Maßnahmen des Best Practice Unternehmens (Welche Prozesse und Vorgehensweise sind bei der Konkurrenz besser?)

#### **4. Schritt: Umsetzung – Implementierung und Verbesserung**

Implementierung der identifizierten Maßnahmen und praktische Umsetzung im Unternehmen. ↗ Nicht 1:1 übernehmen → immer auf das eigene Unternehmen anpassen!



Einige Wochen bis Monate



Abhängig vom Umfang



Datensammlung, Einverständniserklärung von Vergleichsunternehmen einholen

**Ausgangssituation:** Ein Entwickler innovativer Softwarelösungen plant die Markteinführung einer neuen mobilen Anwendungsplattform für den Bildungsbereich. Das KMU möchte sicherstellen, dass es eine erfolgreiche Einführung hat und eine wettbewerbsfähige Position im Markt einnimmt. Es entscheidet sich für Benchmarking, um von den Erfahrungen anderer erfolgreicher mobiler Anwendungsplattformen zu lernen.

- 1. Identifikation von Benchmarking-Partner\*innen:** Suche nach erfolgreichen Anwendungsplattformen für den Bildungsbereich. Es identifiziert 3 vergleichbare Plattformen als Benchmarking-Partner\*innen.
- 2. Analyse von Benchmarking-Partner\*innen:** Untersuchung ausgewählter Plattformen hinsichtlich Benutzer\*innenoberfläche, Funktionen, Preismodelle, Marketingstrategien etc.
- 3. Vergleich mit der eigenen Plattform:** Identifizierung von Stärken und Schwächen der eigenen Plattform im Vergleich zu den Plattformen der Benchmarking-Partner\*innen.
- 4. Identifizierung von Best Practices:** Herausfiltern von erfolgreichen Strategien aus Best Practise Beispielen der Benchmarking-Partner\*innen.
- 5. Anpassung und Optimierung:** Die Plattform wird auf Basis der Ergebnisse aus 1. – 4. verbessert. Es implementiert Best Practices und berücksichtigt Kund\*innenfeedback.
- 6. Testphase:** Durchführung Testphase mit ausgewählten Testnutzer\*innen. Das Feedback der Testnutzer\*innen wird gesammelt und für letzte Anpassungen und Verbesserungen genutzt.
- 7. Markteinführung:** Nutzung der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Benchmarking, um eine zielgerichtete Marketingstrategie zu entwickeln und die Stärken der Plattform hervorzuheben.

**Durch das Benchmarking hat das KMU wertvolle Einblicke in bewährte Praktiken gewonnen, die es bei der Entwicklung, Optimierung und Markteinführung seiner mobilen Anwendungsplattform nutzen konnte.**



**Dies half dem Unternehmen, eine wettbewerbsfähige und erfolgreiche Markteinführung zu realisieren und die Akzeptanz seiner Innovation zu steigern.**



Ausgangssituation:

1. Identifikation von Benchmarking-Partner\*innen:
2. Analyse von Benchmarking-Partner\*innen:
3. Vergleich mit der eigenen Plattform:
4. Identifizierung von Best Practices:
5. Anpassung und Optimierung:
6. Testphase:
7. Markteinführung:


Notizen:

--

# 5 Kräfte Modell (Musterbeispiel)



Einige Wochen bis Monate



Fachkräfte unterschiedlicher Abteilungen

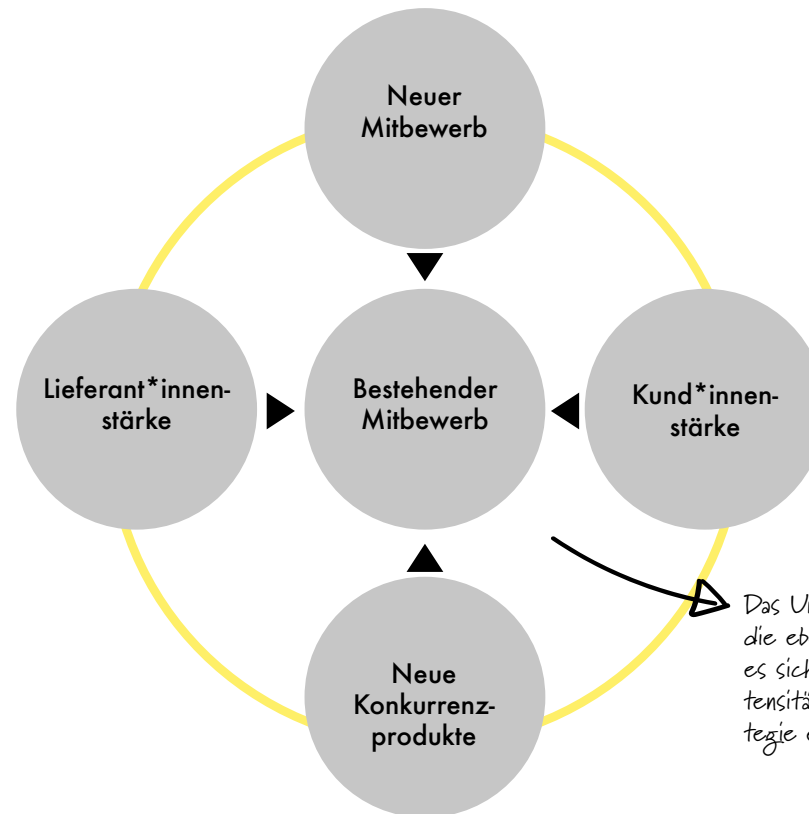


Benchmarking-Daten

**Unternehmen:** Herstellungs- und Vertriebs-Unternehmen von umweltfreundlichen Reinigungsmitteln

Das Unternehmen erkennt, dass es immer mehr Anbieter\*innen von umweltfreundlichen Produkten gibt. Es untersucht, wie leicht es für neue Unternehmen ist, nachhaltige Reinigungsmittel herzustellen und in den Markt einzutreten.

Das Unternehmen bezieht natürliche Inhaltsstoffe und umweltfreundliche Verpackungsmaterialien. Es wird überprüft, wie einzigartig die Lieferant\*innen sind und wie viel Verhandlungsspielraum es hinsichtlich Preise und Materialienverfügbarkeites hat.



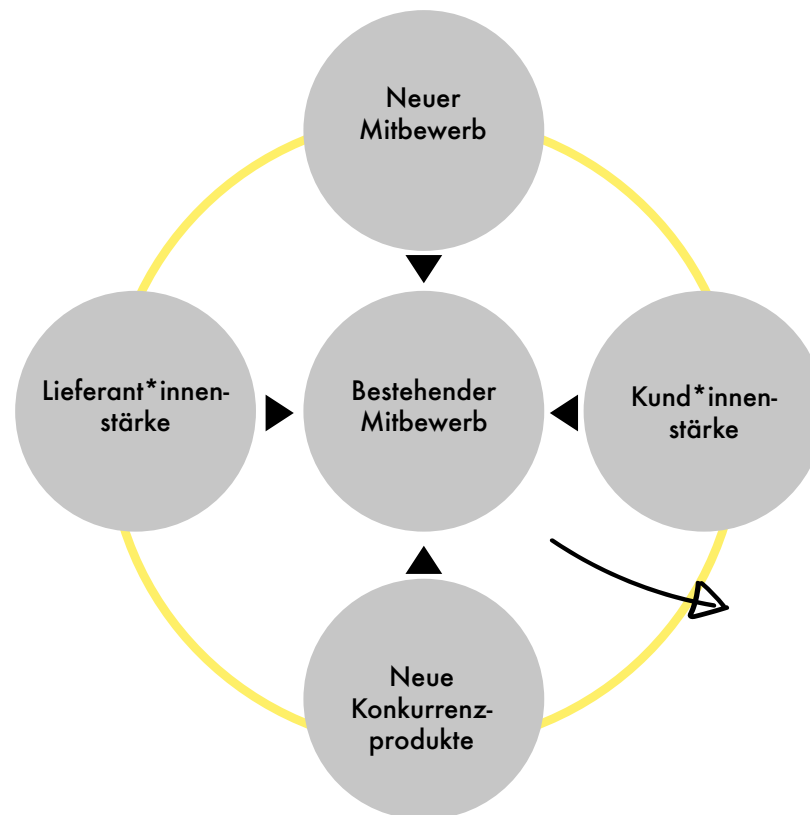
Das Unternehmen analysiert, wie wichtig Kund\*innen nachhaltige Reinigungslösung finden und wie leicht sie zu anderen Anbieter\*innen wechseln könnten. Es identifiziert Faktoren zur Stärkung der Kund\*innenloyalität (z.B. starke Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten)

Das Unternehmen identifiziert den direkten bestehenden Wettbewerb, die ebenfalls nachhaltige Reinigungsmittel anbieten und analysiert, wie es sich von ihnen abheben kann. Es erkennt, dass die Wettbewerbsintensität steigt und dass eine starke Positionierung und Marketingstrategie erforderlich sind, um die Marke bekannt zu machen.

Das Unternehmen erkennt, dass es herkömmliche Reinigungsmittel als Substitute gibt, die preisgünstiger aber weniger umweltfreundlich sind. Es analysiert die Attraktivität der Ersatzprodukte für Kund\*innen und wie es seine nachhaltigen Produkte differenzieren kann.

# 5 Kräfte Modell

Unternehmen:



Ein Trend ist eine angenommene Entwicklung in der Zukunft, die langfristige und nachhaltige Auswirkungen hat und Veränderungen herbeiführt. Die Analyse von Trends ist für die Geschäftsstrategie von entscheidender Bedeutung und unterstützt Unternehmen dabei, die Bedürfnisse ihrer Kund\*innen zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln.

Um sich frühzeitig auf neue Herausforderungen einzustellen und sich so langfristig positionieren zu können, ist ein effektives Trendmanagement als wichtige Komponente für eine erfolgreiche Innovationsstrategie unerlässlich.

Dabei kann folgendermaßen vorgegangen werden:



### Identifikation von Trends

Welche Trends gibt es oder wird es in Zukunft geben?  
Welche Trends sind für uns relevant?



### Projektion von Szenarien

Welche Auswirkungen kann ein Trend allgemein haben?  
In welche Richtungen kann sich ein Trend entwickeln?



### Ableitung von Such- und Innovationsfeldern

Was bedeutet der Trend für unser Unternehmen?



**„Trends, die auf den ersten Blick nicht mit der eigenen Branche in Verbindung zu stehen scheinen, können dennoch von Relevanz für die Organisation sein (aufgrund von Ketten- und Wechselwirkungen)“.**

Die Trendanalyse ist eine Methode zur Suche und Bewertung künftiger Entwicklungen von Technologien, Branchen und gesellschaftlichen Einstellungen.



Gruppen von mehreren Personen

### Ausgangspunkt für Trendermittlung = Trendkarten

- Trendkarte Vorderseite: Name des Trends, erklärender Untertitel, ausdrucksstarkes Bild
- Trendkarte Rückseite: Erklärung des Trends mit mehreren anschaulichen Beispielen
- Beispiel-Trendkarten für Food Trends: <https://www.innolab.at/trends/food-trends/>

### Verteilung der Trendkarten auf Teilnehmer\*innen

- Trendkarte Vorderseite: Name des Trends, erklärender Untertitel, ausdrucksstarkes Bild
- Trendkarte Rückseite: Erklärung des Trends mit mehreren anschaulichen Beispielen
- Aufteilung je nach Gruppengröße (meist ca. 50 Trendkarten)

### Auswahl der relevantesten Trendkarten

- Bezogen auf die Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens
- Erfolgt in Kleingruppen

### Zusammenführung aller ausgewählter Trends und Bewertung

- Erfolgt in der Großgruppe
- Festlegung auf die für Bedürfnisermittlung wichtigster Konsument\*innentrends



*Es gibt kein richtig oder falsch; die aktuelle Einschätzung wird immer die Richtige sein!*

### Interessante Links – Trendübersicht:

Megatrend-Map des Zukunftsinstituts: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>

Trendradar 6.0 von DHL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html>

Die Unternehmenskultur umfasst die Werte, Normen, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die in einem Unternehmen vorherrschen.



„Positive Innovationskultur“ ist die Bezeichnung für eine spezielle Ausprägung der Unternehmenskultur, welche Innovation, Kreativität und Experimentierfreude fördert.

### **Einfluss Unternehmenskultur auf Innovationsmanagement:**

Risiko- und Fehlertoleranz: Innovationsbereitschaft der Beschäftigten  
(oft Experimente und Tests erforderlich)

Offenheit und Kommunikation: Ideenaustausch und Zusammenarbeit  
→ schnellere Ideenumsetzung

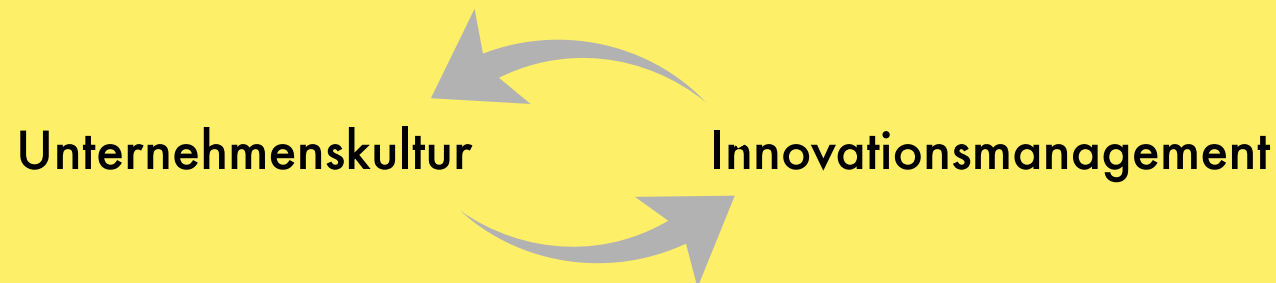
Akzeptanz von Veränderungen: Erleichtert Innovationsmanagement  
(neue Ansätze erfordern Organisationsänderungen)

### **Einfluss Innovationsmanagement auf Unternehmenskultur:**

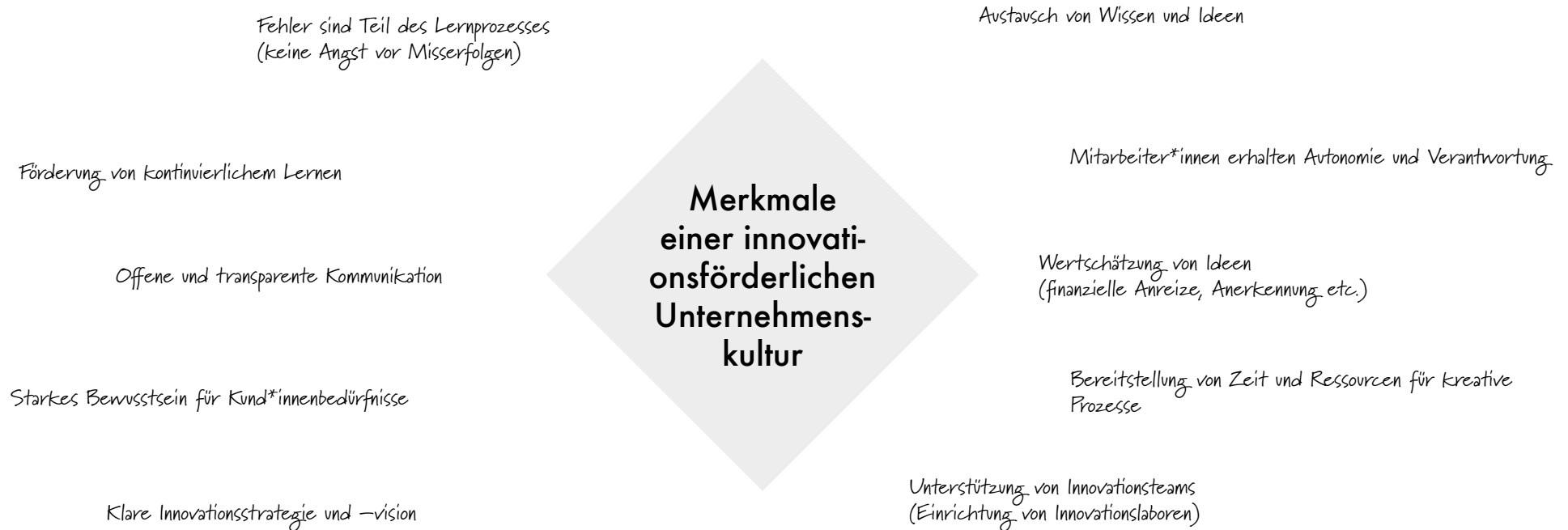
Innovationsförderung und Belohnung:  
Lenkung in Richtung stärkerer Innovationsorientierung

Lernende Organisation:  
Innovationsmanagement kann Lernkultur und kontinuierliche Verbesserung fördern

Engagement der Beschäftigten:  
Aktive Beteiligung am Innovationsprozess steigert Engagement und Zufriedenheit



**Positive Unternehmenskultur + effektives Innovationsmanagement = Innovationen + Wachstum + Wettbewerbsfähigkeit**



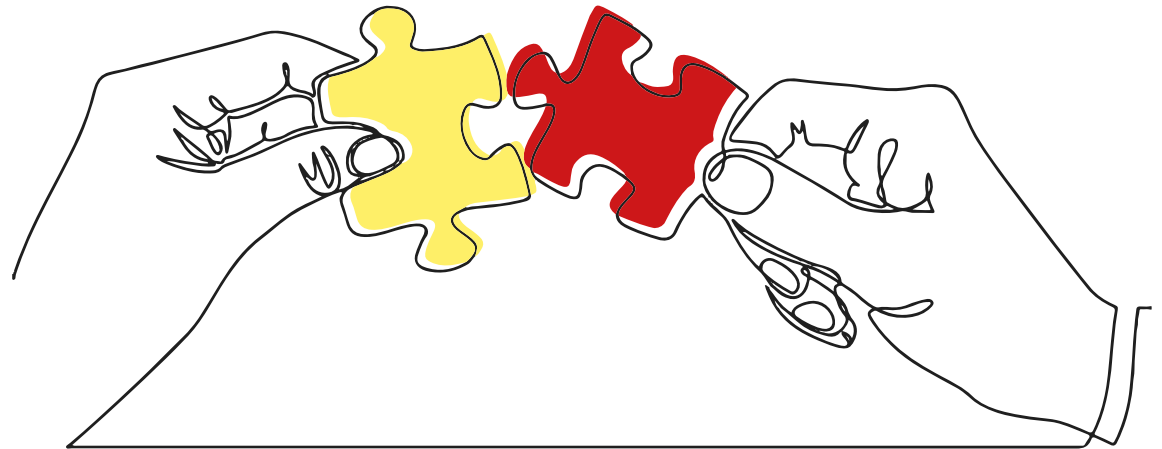
Die Merkmale sind je nach Branche, Führungsstil, Unternehmensgröße und -geschichte in unterschiedlicher Ausprägung umzusetzen.

### Innovation und Geschäftsmodelle: Eine Synergie für den Unternehmenserfolg

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ist Innovation nicht mehr nur ein Schlagwort, sondern eine entscheidende Triebkraft für den Unternehmenserfolg. Dabei spielt das richtige Management von Innovationen eine zentrale Rolle, um sicherzustellen, dass innovative Ideen nicht nur entstehen, sondern auch erfolgreich in Geschäftsmodelle integriert werden.

Diese Verknüpfung zwischen Innovation und Geschäftsmodellen ist von enormer Bedeutung und stellen die zwei Seiten der selben Medaille dar!

Während Innovationen neue Möglichkeiten und Lösungen bieten, ermöglichen Geschäftsmodelle deren Umsetzung und Vermarktung. Beide sind für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich.



### Notizen:

A large, empty rectangular box intended for taking notes, located at the bottom of the page.



### Die Symbiose von Innovation und Geschäftsmodellen

#### Die Rolle der Innovation

Innovation ist der Motor, der ein Unternehmen vorantreibt. Sie ermöglicht es, sich von der Konkurrenz abzuheben, neue Märkte zu erschließen und bestehende Prozesse zu optimieren. Aber Innovation allein reicht nicht aus; sie muss in ein tragfähiges Geschäftsmodell eingebettet sein, um ihr volles Potential zu entfalten.

#### Die Rolle des Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell ist der Rahmen, in dem Innovationen kommerzialisiert werden. Es definiert, wie das Unternehmen Wert schafft, liefert und erfasst. Ein gut durchdachtes Geschäftsmodell kann eine Innovation in einen wirtschaftlichen Erfolg verwandeln.

#### Synergien erkennen und nutzen

Oft entstehen durch die Kombination von Innovation und Geschäftsmodell Synergien, die das Unternehmen stärken. Zum Beispiel kann eine technologische Innovation die Kostenstruktur eines Geschäftsmodells verbessern, oder ein innovatives Vertriebsmodell kann den Zugang zu neuen Kund\*innensegmenten ermöglichen.

#### Anpassungsfähigkeit als Schlüssel

In einer sich schnell verändernden Welt ist die Fähigkeit zur Anpassung entscheidend. Unternehmen müssen sowohl ihre Innovationsstrategien als auch ihre Geschäftsmodelle regelmäßig überprüfen und anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Viele der in diesem Leitfaden beschriebenen Methoden können sowohl im Innovationmanagement als auch für die Überlegungen zu neuen Geschäftsmodellen angewendet werden.

### Notizen:

### Beispiel: Bäckerei

#### Innovation:

Die Bäckerei hat sich darauf spezialisiert, ausschließlich Bio-Produkte zu verwenden und bietet eine breite Palette an glutenfreien und veganen Optionen an. Sie haben auch eine eigene App entwickelt, über die Kund\*innen Bestellungen aufgeben und spezielle Rabatte erhalten können.

#### Geschäftsmodell:

Das Geschäft verkauft nicht nur in der eigenen Filiale, sondern auch über lokale Bio-Märkte und hat einen Lieferservice eingerichtet. Durch die App können Kund\*innen sehen, welche Produkte gerade frisch gebacken wurden und diese sofort reservieren oder liefern lassen.

#### Synergie:

Die Innovation im Produktangebot wird durch ein flexibles und Kund\*innenorientiertes Geschäftsmodell ergänzt. Die App ermöglicht es dem Unternehmen, direkt mit den Kund\*innen zu kommunizieren und auf ihre Bedürfnisse einzugehen. Der Lieferservice erweitert die Reichweite und macht es auch für Menschen attraktiv, die nicht in unmittelbarer Nähe wohnen.

**„BioBrot“ hat sich als Marke etabliert, die für Qualität und Kund\*innenservice steht. Durch die Kombination aus Produktinnovation und einem durchdachten Geschäftsmodell konnte das Unternehmen seine Kund\*innenzahl steigern und sich erfolgreich im Markt positionieren.**

### Beispiel: Fitnesscenter

#### Innovation:

„Fit&Flex“ hat ein einzigartiges Trainingsprogramm entwickelt, das sich an Menschen richtet, die wenig Zeit haben, aber dennoch effektiv trainieren möchten. Das Studio bietet 30-minütige, hochintensive Workouts an, die von qualifizierten Trainer\*innen geleitet werden. Zudem gibt es eine App, die den Trainingsfortschritt trackt und Ernährungstipps bietet.

#### Geschäftsmodell:

Das Studio setzt auf ein Abo-Modell mit flexiblen Buchungsoptionen. Kund\*innen können über die App oder die Website Kurse buchen und bezahlen. Es gibt auch Partnerschaften mit lokalen Gesundheitsanbietern, die den Mitgliedern Vergünstigungen bieten, z.B. bei Physiotherapien oder Ernährungsberatungen.

#### Synergie:

Die Innovation im Trainingsprogramm und die digitale Komponente werden durch ein flexibles Geschäftsmodell ergänzt. Die App dient nicht nur der Trainingsunterstützung, sondern auch der Kund\*innenbindung. Die Partnerschaften mit anderen Gesundheitsanbietern erweitern das Angebot und schaffen einen Mehrwert für die Mitglieder.

*Dieses Beispiel zeigt, wie ein kleines Dienstleistungsunternehmen, durch die richtige Mischung aus Innovation und einem soliden Geschäftsmodell, erfolgreich sein kann.*

**„Fit&Flex“ hat sich in einer hart umkämpften Branche durchgesetzt und eine loyale Kund\*innenbasis aufgebaut. Durch die Kombination aus innovativem Trainingsangebot und einem kund\*innenfreundlichen Geschäftsmodell konnte das Studio expandieren und plant nun die Eröffnung weiterer Filialen.**

# Fazit

**Innovationsmanagement ist der Schlüssel**

**Geschäftsmodelle sind der Rahmen**

**→ Innovative Geschäftsmodelle werden zum Wettbewerbsvorteil**

Die Verbindung von Innovation und Geschäftsmodell ist für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend.

Beide Elemente sollten Hand in Hand gehen und sich gegenseitig verstärken,  
um nachhaltigen Erfolg zu erzielen.





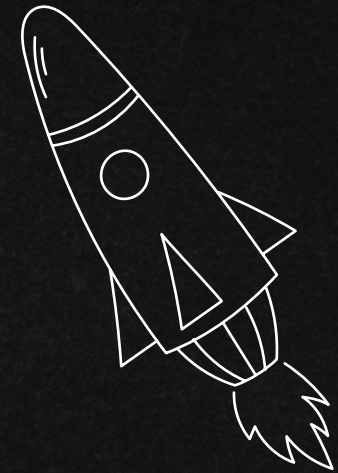


THINK

OUTSIDE



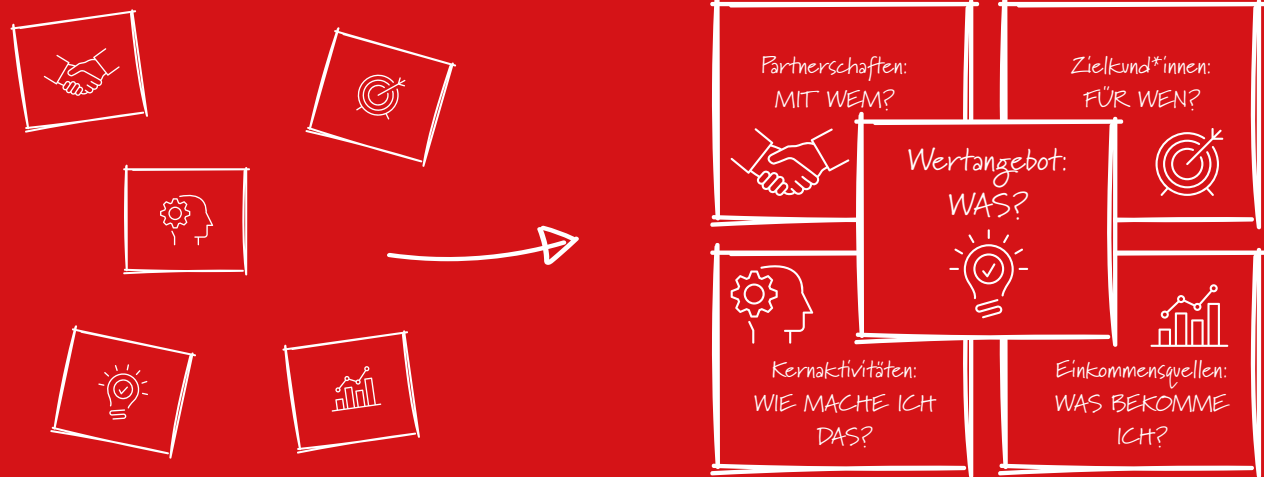
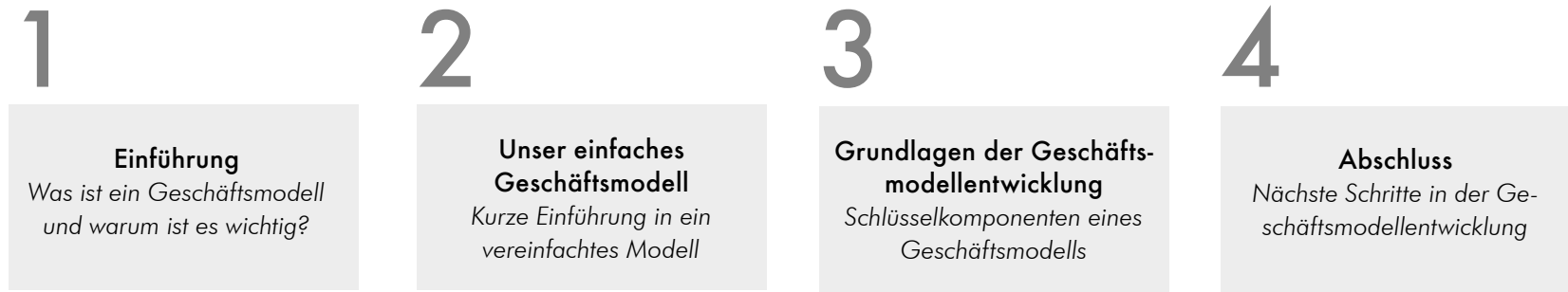
THE BOX





# Was dich erwartet...

Jeder Abschnitt enthält einfache Erklärungen, Grafiken und Beispiele, um die Konzepte zu veranschaulichen. Die interaktiven Arbeitsblätter und Checklisten ermöglichen es den KMU, das Gelernte direkt anzuwenden und ihr eigenes Geschäftsmodell zu skizzieren und zu überdenken.



### Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen Werte schafft, liefert und erfasst. Es ist wie ein Bauplan, der zeigt, wie ein Unternehmen funktioniert und Geld verdient. Ein gut durchdachtes Geschäftsmodell kann der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens sein.

Warum ist es wichtig?

Ein klares Geschäftsmodell hilft Unternehmer\*innen:

- Ihre Geschäftsidee zu strukturieren und zu visualisieren.
- Potenzielle Kund\*innen, Partner\*innen und Investor\*innen zu überzeugen.
- Risiken zu identifizieren und Strategien zur Bewältigung dieser Risiken zu entwickeln.
- Entscheidungen zu treffen, die zum Wachstum und Erfolg des Unternehmens beitragen.

### Geschäftsmodell-Innovation

Ein Geschäftsmodell ist nicht in Stein gemeißelt. Es sollte regelmäßig überprüft und angepasst werden, um auf neue Markttrends oder Kund\*innenbedürfnisse zu reagieren. Das ist der Kern der Geschäftsmodell-Innovation.

### Anpassungsfähigkeit

Die Fähigkeit, das Geschäftsmodell flexibel an veränderte Marktbedingungen anzupassen, ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Dies erfordert eine ständige Überwachung der Geschäftsumgebung und die Bereitschaft, Veränderungen vorzunehmen.

### Messbarkeit

Ein effektives Geschäftsmodell sollte klare Messgrößen haben, die den Erfolg messbar machen. Dies ermöglicht es, den Fortschritt zu überwachen und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

### Team und Kultur

Ein starkes Team und eine positive Unternehmenskultur sind oft der unsichtbare Klebstoff, der ein Geschäftsmodell erfolgreich macht. Sie beeinflussen, wie effizient und innovativ ein Unternehmen ist und kommen leider sehr oft in den Geschäftsmodellen zu kurz.

Während Geschäftsmodelle komplex sein können, ist es wichtig, sie so einfach und verständlich wie möglich zu halten. Ein überkomplexes Modell kann die Umsetzung erschweren und das Team verwirren.

Das Ziel des Leitfadens ist es daher, Geschäftsmodelle einfach und verständlich zu erklären!

**„Einfachheit ist die höchste Form der Raffinesse.“**

*Leonardo da Vinci*

Ein Geschäftsmodell besteht aus verschiedenen Komponenten, die zusammenarbeiten, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Diese Komponenten helfen Unternehmer\*innen, ihre Geschäftsidee zu strukturieren und zu visualisieren!



„Ich biete [Wertangebote] für [Zielkund\*innen], indem ich [Kernaktivitäten] ausführe, mit [Partner\*innen] zusammenarbeite und durch [Einnahmequellen] Geld verdiene.“



### Schlüsselkomponenten eines Geschäftsmodells?

**Was biete ich an?** (Wertangebot): Dies beschreibt das Hauptprodukt oder die Hauptdienstleistung, die ein Unternehmen seinen Kund\*innen bietet.

**Was macht mich besonders?** (Alleinstellungsmerkmale): Dies identifiziert, was das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet.

**Für wen?** (Zielkund\*innen): Dies identifiziert die Hauptzielgruppe oder -gruppen, die von dem Angebot profitieren würden.

**Wie erreiche ich sie?** (Vertriebskanäle): Dies beschreibt, wie das Unternehmen seine Kund\*innen erreicht und mit ihnen interagiert.

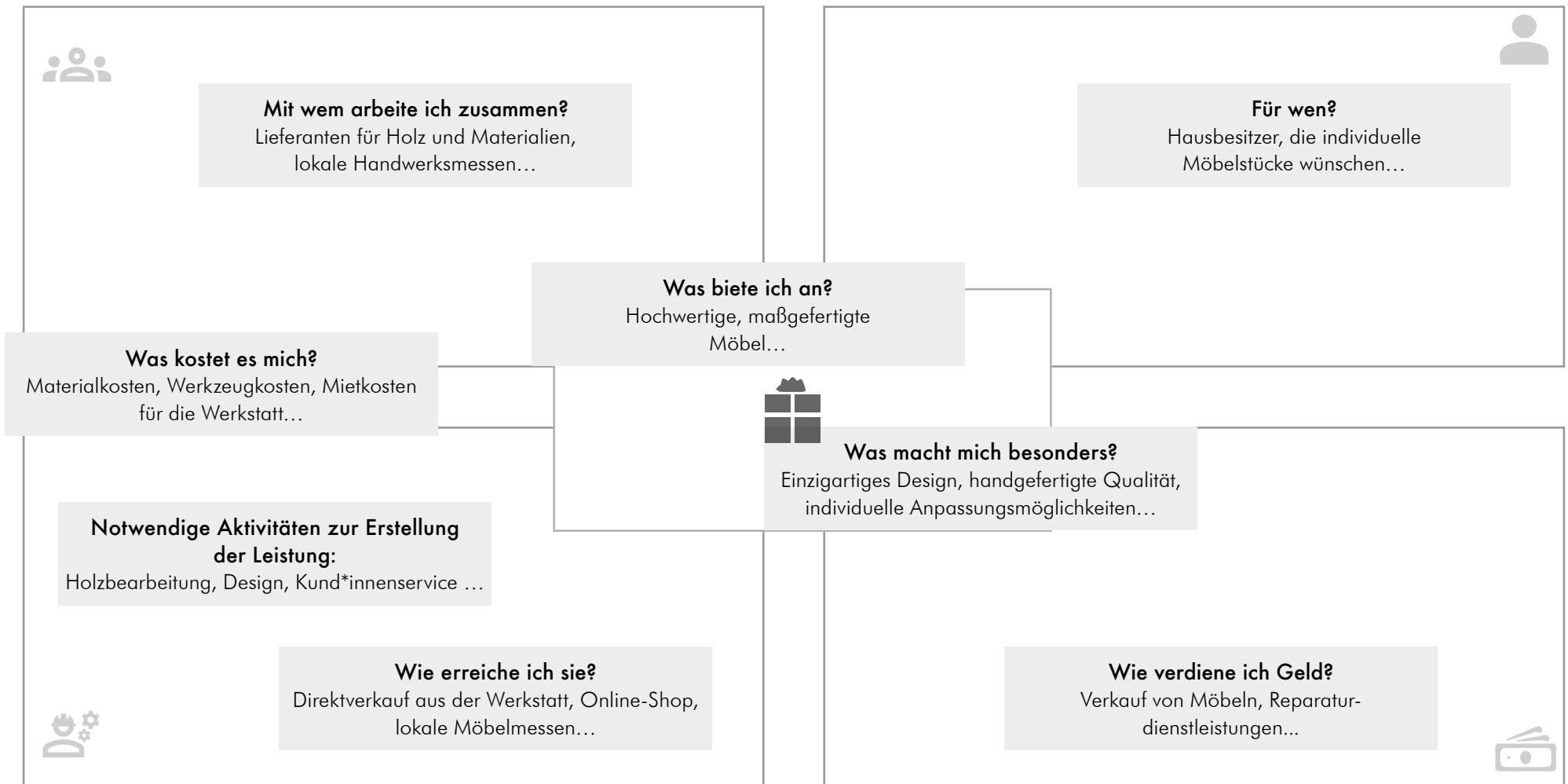
**Notwendige Aktivitäten zur Erstellung der Leistung** (Kernaktivitäten): Dies sind die wichtigsten Aufgaben und Prozesse, die ein Unternehmen durchführen muss, um sein Angebot zu erstellen und zu liefern.

**Mit wem arbeite ich zusammen?** (Partnerschaften): Dies beschreibt externe Organisationen oder Einzelpersonen, mit denen das Unternehmen zusammenarbeitet, um sein Geschäftsmodell zu unterstützen.

**Was kostet es mich?** (Kostenstruktur): Dies gibt einen Überblick über die Hauptkosten, die mit dem Betrieb des Unternehmens verbunden sind.

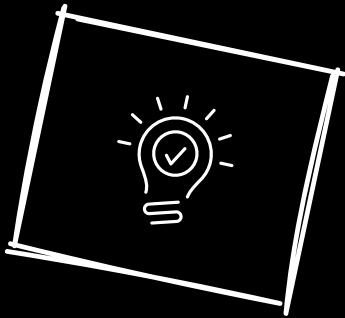
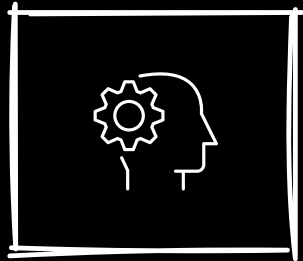
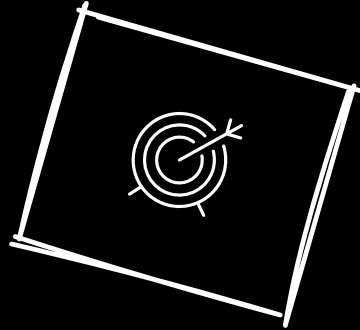
**Wie verdiene ich Geld?** (Einnahmequellen): Dies beschreibt, wie das Unternehmen Geld verdient, z. B. durch den Verkauf von Produkten, Dienstleistungen oder andere Einnahmequellen.

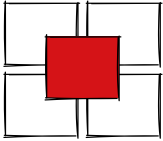
### Notizen:



© eigene Darstellung / Michael Roth

**Durch das Verständnis seines Geschäftsmodells kann der Tischler bessere Entscheidungen treffen, seine Ressourcen effizient nutzen und sein Geschäft erfolgreich ausbauen.**





Das Wertangebot ist das Herzstück eines jeden Geschäftsmodells. Es beschreibt, welchen konkreten Nutzen oder Mehrwert das Unternehmen seinen Kund\*innen bietet. Dies kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Kombination aus beidem sein.

### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welches Problem meiner Kund\*innen löse ich?
- Welchen Nutzen oder Mehrwert biete ich?
- Was macht mein Angebot einzigartig oder besser als das der Konkurrenz?

### Was macht mich besonders? (Alleinstellungsmerkmale)

Jedes Unternehmen hat etwas, das es von der Konkurrenz abhebt. Dies kann die Qualität Ihrer Produkte, Ihres Kund\*innenservices, Ihre Preise oder etwas ganz Anderes sein. Wichtig ist, dieses Alleinstellungsmerkmal zu erkennen und zu nutzen.

### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Was biete ich, das andere nicht bieten?
- Warum sollten Kund\*innen zu mir kommen und nicht zur Konkurrenz?
- Wie kann ich dieses Alleinstellungsmerkmal in meiner Kommunikation und meinem Marketing nutzen?

*„In der Einzigartigkeit unseres Angebots liegt der Schlüssel zum Erfolg – es ist der Funke, der Interesse entzündet und Loyalität schafft.“*

# Was biete ich an? Beispiel Fahrradverkauf

## Geschäftsmodell

Produkt/Dienstleistungs-Features

Vorteile für die Kund\*innen nutzen

Einzigartigkeit (USP)

**Problem, das gelöst wird:**  
Menschen brauchen ein zuverlässiges und umweltfreundliches Verkehrsmittel für den Alltag.

**Erweiterte Leistungen:**  
Zusammenbau der Fahrräder

1.

**Nutzen/Mehrwert:**  
Hochwertige Fahrräder, die langlebig, sicher und komfortabel sind.

2.

**Einzigartigkeit:**  
Individuelle Beratung, Möglichkeit zur Probefahrt, schneller Reparaturservice vor Ort.

3.

© eigene Darstellung / Michael Roth

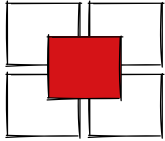
## Praxistipp:

Mehr als nur ein Produkt: Manchmal geht es nicht nur um das, was Sie verkaufen, sondern auch um das Gefühl, das Sie damit verkaufen. Zum Beispiel kann ein Produkt auch ein gutes Gefühl oder Stolz vermitteln. Denken Sie darüber nach, was Ihr Angebot besonders macht.

Kund\*innenmeinungen sind Gold wert: Ihre Kund\*innen können Ihnen am besten sagen, was gut läuft und was besser sein könnte. Hören Sie ihnen zu! Seien Sie bereit für Veränderungen: Manchmal ändern sich Dinge. Überprüfen Sie regelmäßig, ob Ihr Angebot noch zu Ihrer Kundschaft passt.



# Was biete ich an?



1. Definiere dein Kernprodukt (Kernleistungen)
2. Welche Zusatzleistungen werden angeboten?
3. Welcher Kund\*innennutzen ergibt sich daraus?
4. Bist du mit dem Nutzen einzigartig?



2-3 Stunden



Führungsteam



interne Daten des bestehenden Produktes

Produkt/Dienstleistungs-Features

Vorteile für die Kund\*innen nutzen

Einzigartigkeit (USP)

Kernprodukt/Dienstleistung

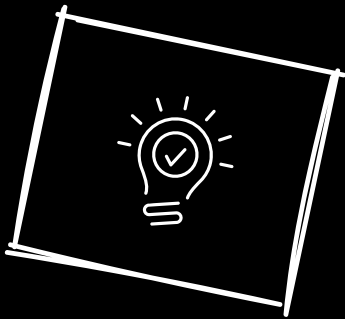
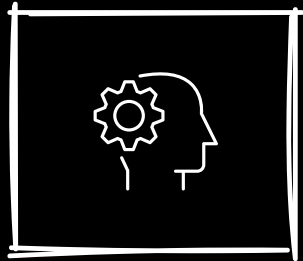
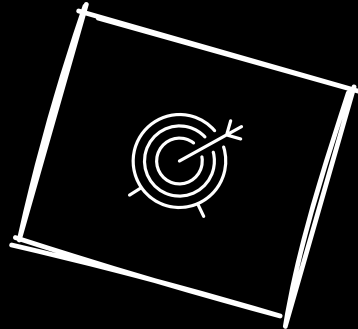
Erweiterte Leistungen:

1.

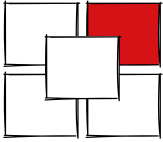
2.

3.

Notizen:



# An wen verkaufe ich?



### Kund\*innensegmente

Hier geht es darum, genau zu definieren, wer Ihre Kund\*innen sind. Nicht jedes Produkt oder jede Dienstleistung ist für jede\*n geeignet. Deshalb ist es wichtig zu wissen, wer die Hauptabnehmer meiner Produkte sind!

### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Wer sind meine aktuellen Kund\*innen?
- Gibt es noch andere Gruppen, die ich ansprechen könnte?
- Was sind die Bedürfnisse und Wünsche meiner Kund\*innen?



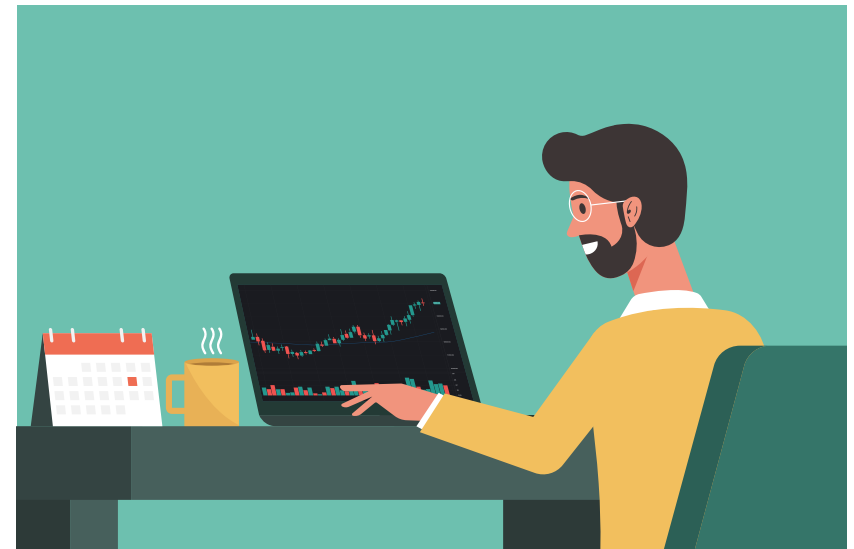
2-3 Stunden



Führungsteam



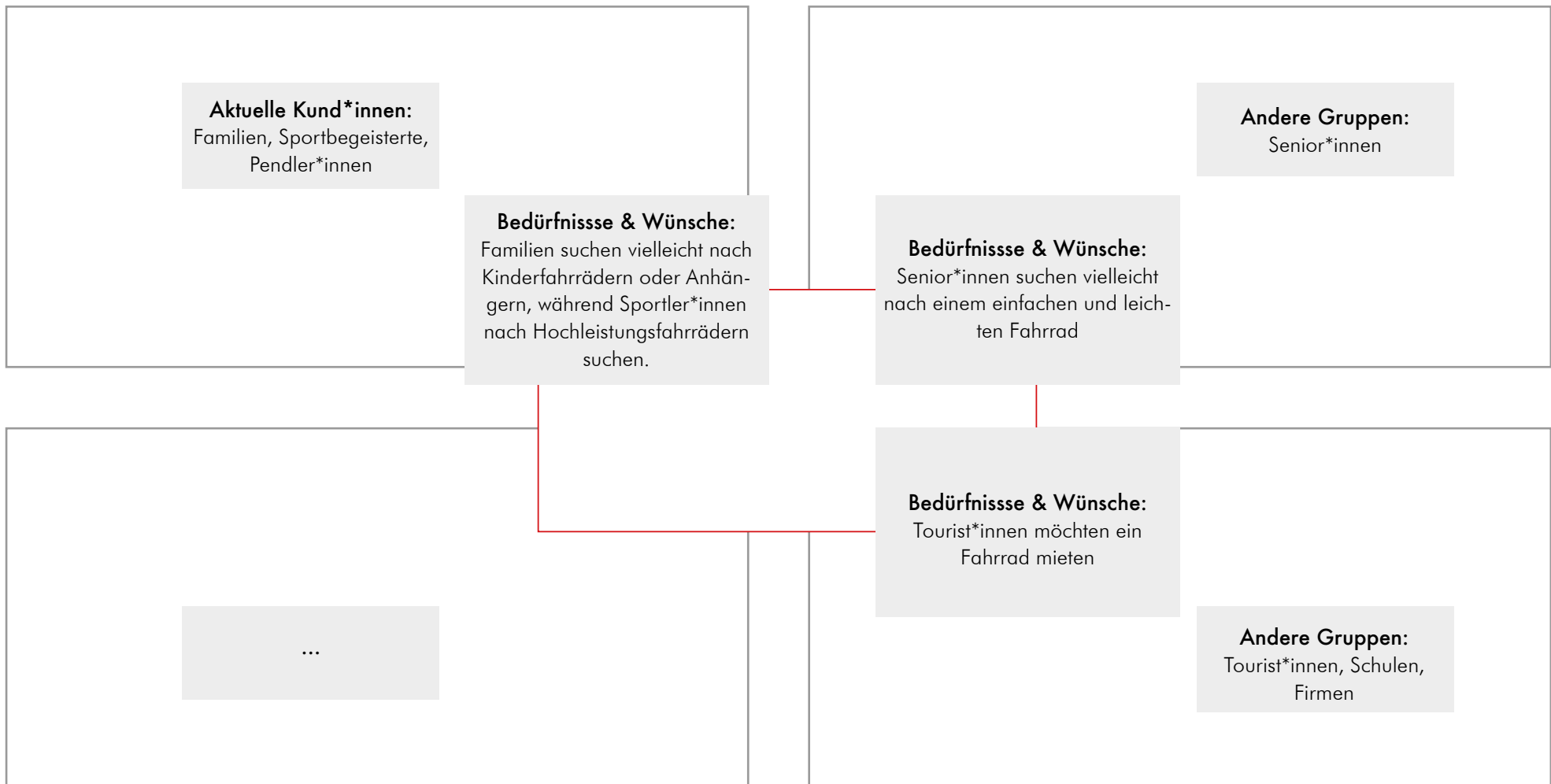
interne Kund\*innendaten



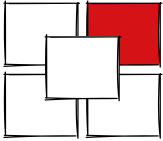
*„Unsere Zielkund\*innen sind der Kompass, der die Richtung unserer Innovation bestimmt;  
sie leiten uns, wahre Werte zu schaffen.“*

### Praxistipp:

Es kann hilfreich sein, „Personas“ zu erstellen. Das sind fiktive Profile von typischen Kund\*innen. So können Sie sich besser in Ihre Kund\*innen hineinversetzen.



# An wen verkaufe ich?



1. Wer sind meine aktuellen Kund\*innen und welche Bedürfnisse erfülle ich?
2. Gibt es neue Kund\*innen mit den gleichen oder ähnlichen Bedürfnissen, die ich erfüllen kann?



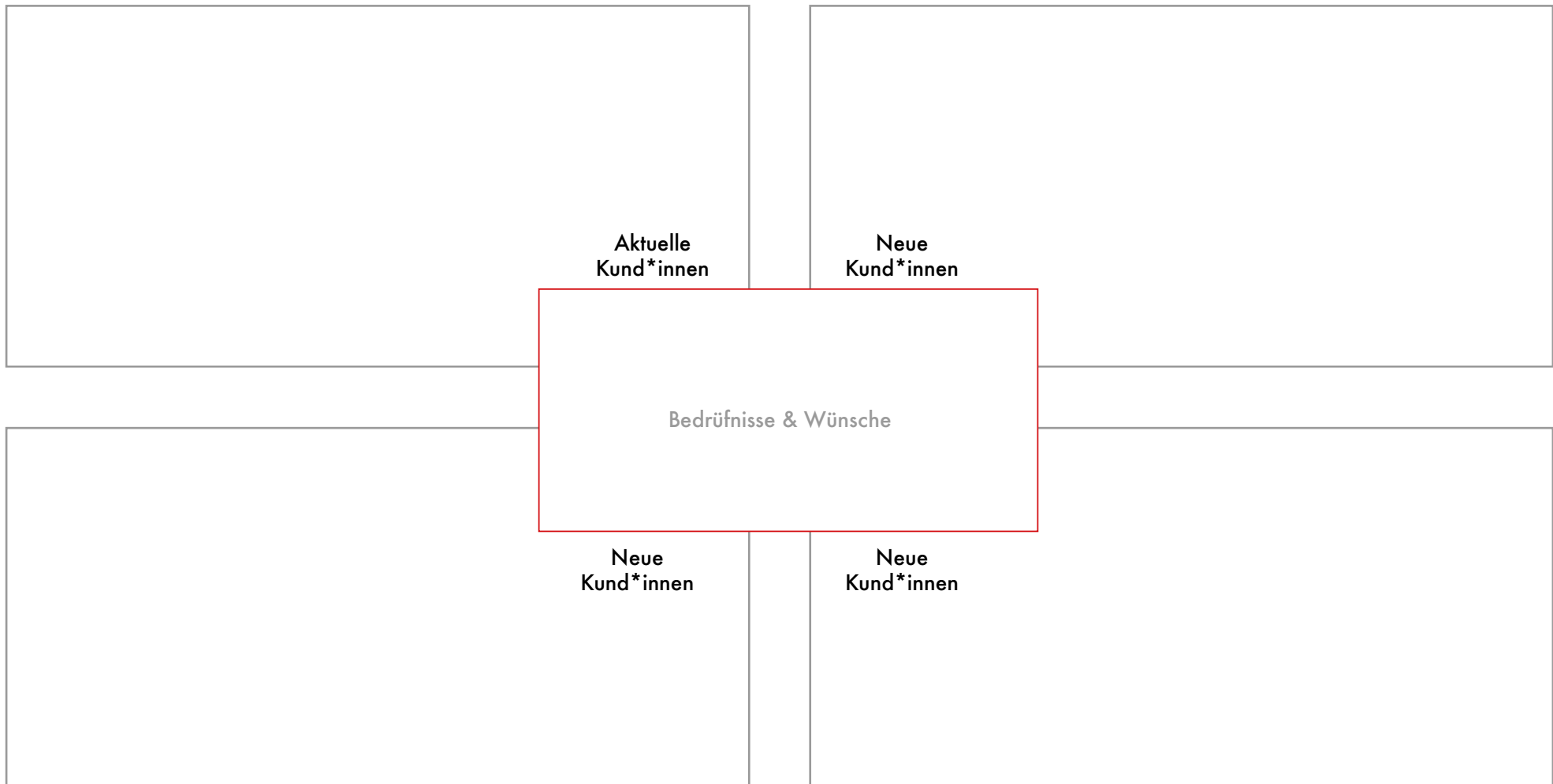
1 Stunde



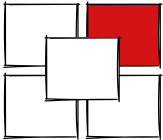
2-3 Personen



interne und externe Informationen z.B. Kund\*innengespräche usw.







### Kommunikations- und Vertriebskanäle

Nachdem Sie definiert haben, wer Ihre Kund\*innen sind, müssen Sie überlegen, wie Sie sie am besten erreichen können. Hier geht es darum, die richtigen Kanäle zu finden, um mit Ihren Kund\*innen zu kommunizieren und Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

#### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

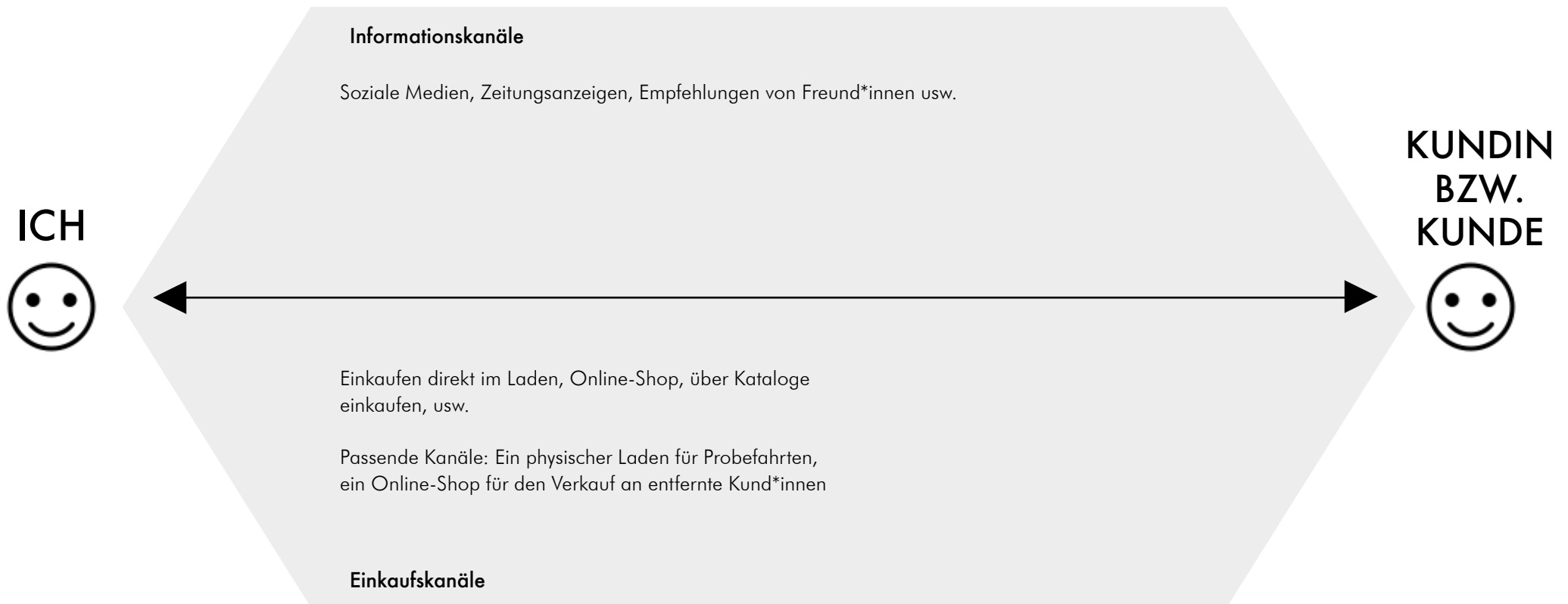
- Über welche Kanäle kaufen meine Kund\*innen üblicherweise ein?
- Wie informieren sich meine Kund\*innen über Produkte oder Dienstleistungen?
- Welche Kanäle passen am besten zu meinem Angebot?

- Was kostet es mich?: Überlegen Sie, wie viel Geld und Zeit Sie in einen Kanal investieren müssen und ob es sich lohnt.
- Was sagen meine Kund\*innen? Hören Sie Ihren Kund\*innen zu! Ihr Feedback kann Ihnen zeigen, was gut läuft und was Sie verbessern können.
- Kanäle verknüpfen: Manchmal entdecken Kund\*innen Ihr Produkt an einem Ort (z.B. auf Facebook) und kaufen es an einem anderen Ort (z.B. in Ihrem Laden). Überlegen Sie, wie Sie verschiedene Orte miteinander verbinden können.
- Neues ausprobieren: Die Welt ändert sich ständig. Seien Sie offen für Neues und probieren Sie aus, was für Ihr Geschäft funktionieren könnte.

**Dieser Abschnitt hilft KMU dabei, die richtigen Kanäle zu identifizieren, um ihre Kund\*innen effektiv zu erreichen und mit ihnen zu kommunizieren.**

### Praxistipp:

Es ist nicht immer nötig, viele verschiedene Kanäle zu haben. Manchmal ist es besser, sich auf ein oder zwei zu konzentrieren und diese richtig gut zu bespielen.



© eigene Darstellung / Michael Roth



# Wie erreiche ich meine Kund\*innen?

Aktuell genutzte Kanäle?

Kanäle, die ich in Erwägung ziehe?

Wie informieren sich meine Kund\*innen?



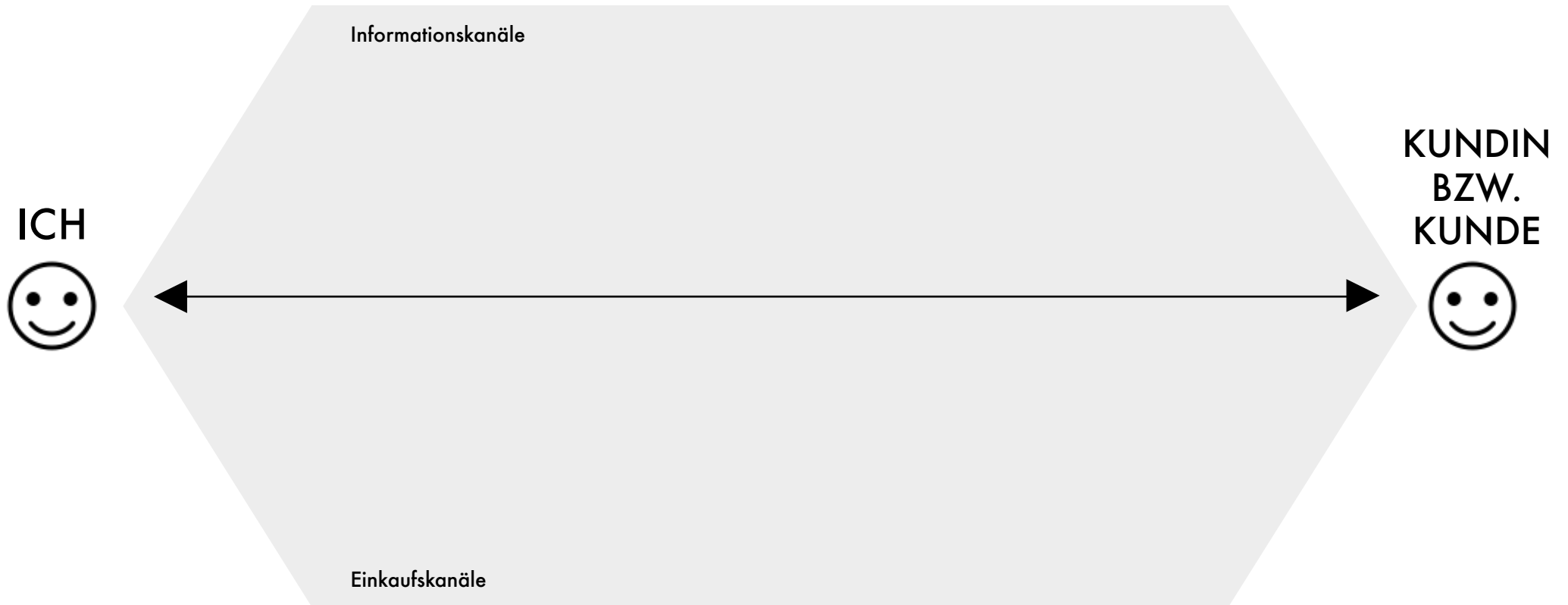
2-3 Stunden

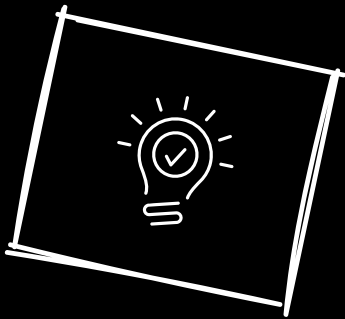
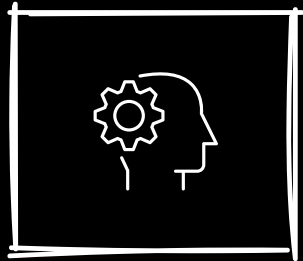
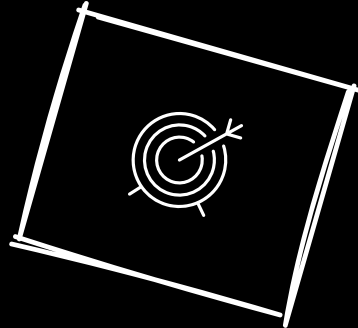


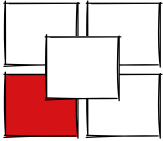
2-3 Personen



FlipChart







### Welche Aktivitäten erfordert mein Geschäftsmodell? (Schlüsselaktivitäten)

Jedes Geschäftsmodell erfordert bestimmte Aktivitäten, um das Wertangebot zu erstellen und an die Kund\*innen zu liefern. Diese Aktivitäten sind entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens.

#### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Hauptaktivitäten sind notwendig, um mein Produkt oder meine Dienstleistung zu erstellen?
- Welche Aktivitäten sind notwendig, um meine Kund\*innen zu erreichen und zu bedienen?
- Gibt es spezielle Aktivitäten, die mein Geschäft von anderen unterscheiden?

#### Zusätzliche Aspekte

Automatisierung:

Gibt es Aktivitäten, die Sie automatisieren können, um Zeit und Kosten zu sparen?

Qualitätskontrolle:

Stellen Sie sicher, dass Sie regelmäßige Überprüfungen durchführen, um die Qualität Ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu gewährleisten.

Weiterentwicklung:

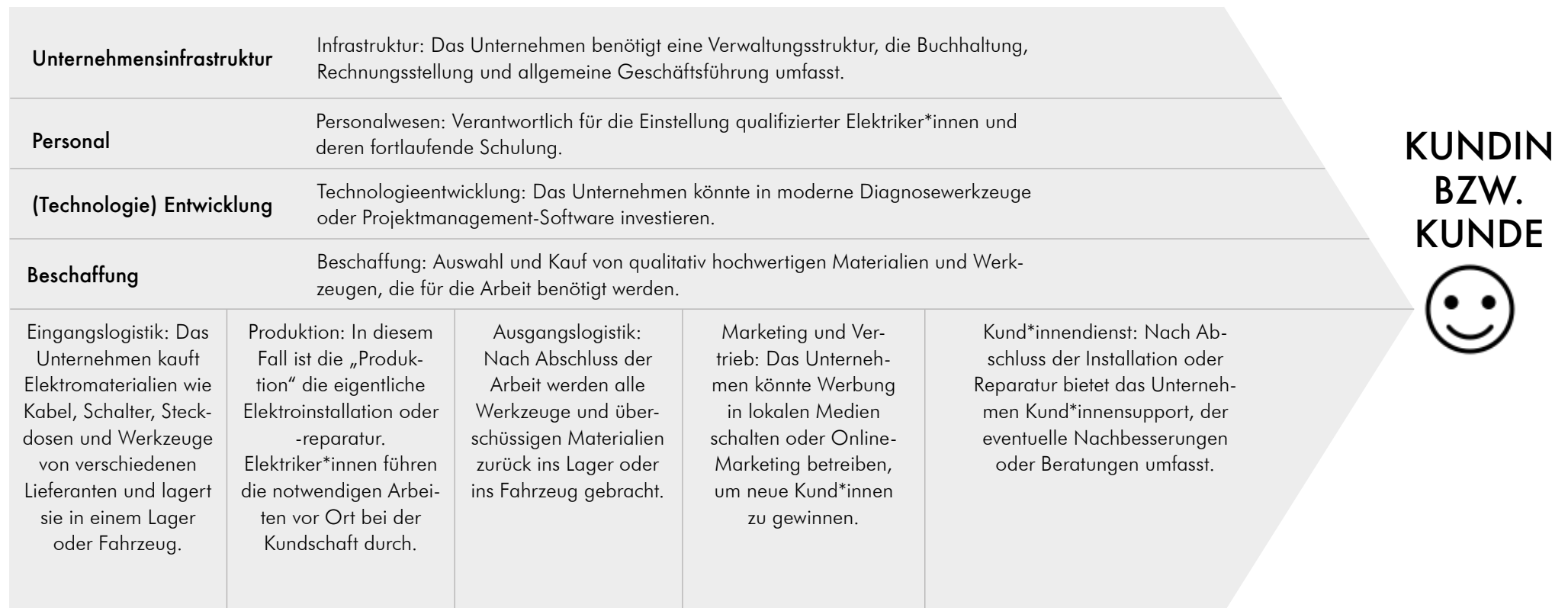
Denken Sie darüber nach, wie Sie Ihre Aktivitäten weiterentwickeln und verbessern können, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

*Exzellenz in unseren Kernaktivitäten ist das, was gute Unternehmen von großartigen unterscheidet – es ist der Rhythmus, zu dem unser Geschäft tanzt.*

### Praxistipp:

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernaktivitäten und überlegen Sie, welche Aktivitäten für ihre Kund\*innen besonders wichtig sind. Damit können sie sich ständig verbessern und ihre Qualität erhöhen und damit zusätzliche Kund\*innenvorteile erzeugen.

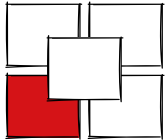
### Unterstützende Aktivitäten



### Kernaktivitäten

© eigene Darstellung, in Anlehnung an das Wertschöpfungsmodell von Porter

# Welche Aktivitäten?



1. Hauptaktivitäten zur Produktion
2. Hauptaktivitäten für den Vertrieb
3. Besondere Aktivitäten, die mein Geschäft einzigartig machen



1 Tag



Führungsteam



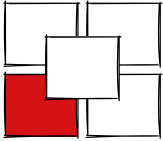
Informationen zu bestehenden Prozessen

## Unterstützende Aktivitäten



## Kernaktivitäten





**Das Kostenmanagement** ist ein kritischer Aspekt jedes Geschäftsmodells. Es bestimmt, wie effektiv und effizient ein Unternehmen seine Ressourcen einsetzt, um Werte zu schaffen.

### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Welche Kosten sind für mein Geschäftsmodell essenziell?
- Wie beeinflussen meine Kosten die Preisgestaltung und den Wert, den ich meinen Kund\*innen biete?
- Wie kann ich meine Kosten optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

### Zusätzliche Aspekte

Mehr als nur Ausgaben:

Kosten sind nicht nur Ausgaben, sondern auch Investitionen in Ihr Geschäftsmodell, die es ermöglichen, Mehrwert zu schaffen. Eine gut durchdachte Kostenstruktur unterstützt nicht nur die Rentabilität, sondern auch die Skalierbarkeit und Anpassungsfähigkeit Ihres Geschäfts.

Bereit für Veränderungen?

Der Markt und die Technologien entwickeln sich ständig weiter. Es ist entscheidend, dass Sie bereit sind, Ihre Kostenstruktur regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um sicherzustellen, dass sie weiterhin zu Ihrem Geschäftsmodell und den Marktanforderungen passt.

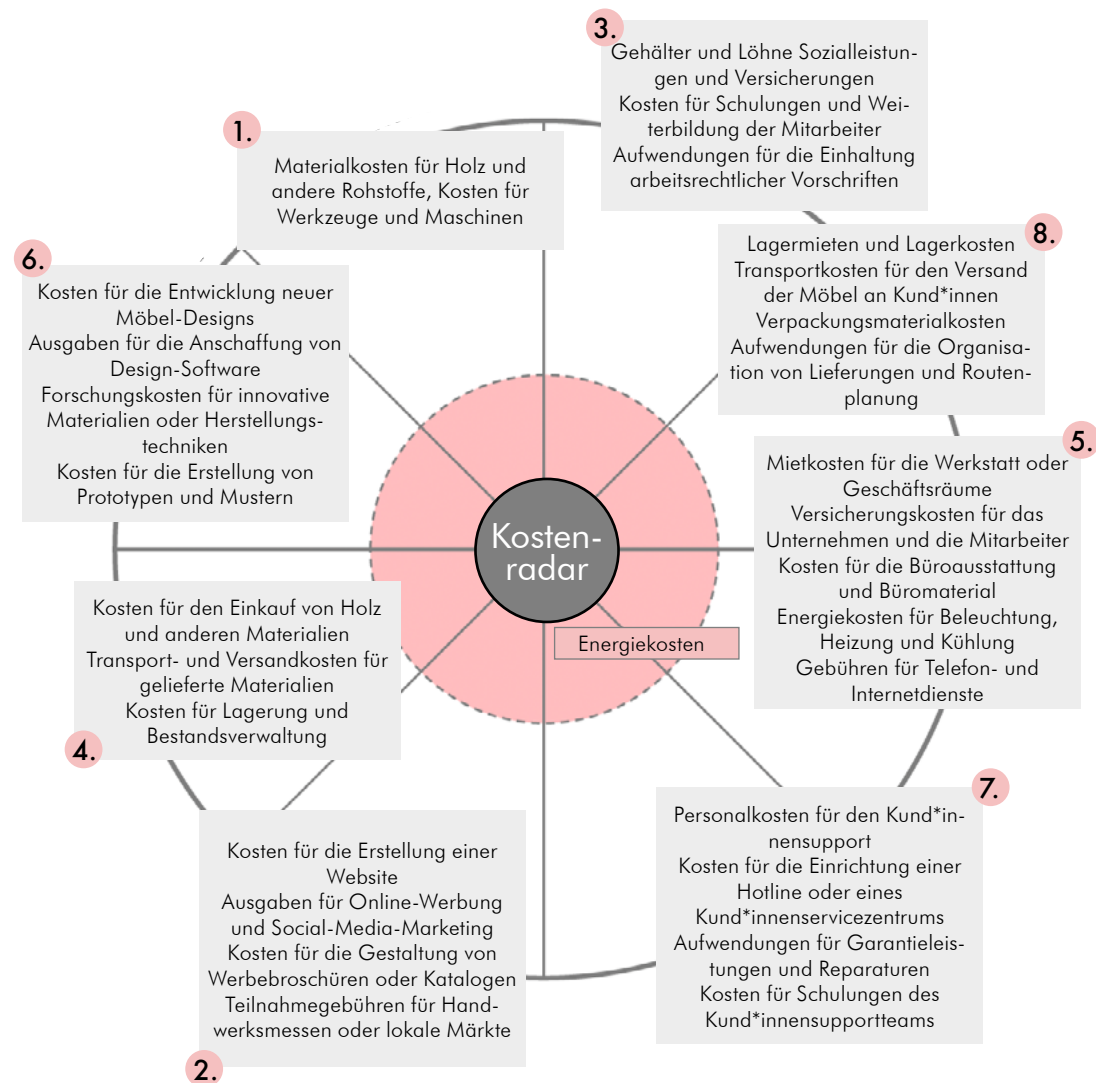
**Alle Aktivitäten verursachen einen Einsatz von Ressourcen und das resultiert in Kosten!**

**Dieser Abschnitt soll KMU dabei helfen, ihre Kostenstruktur zu verstehen und strategisch zu managen.**

# Welche Kosten entstehen?

**Praxistipp:** Sehen Sie regelmäßig Ihre Ausgaben durch und fragen Sie sich, ob alles notwendig ist. Manchmal können Sie das Gleiche kostengünstiger erhalten oder ganz darauf verzichten. Das hält Ihr Geschäft schlank und fit für Veränderungen.

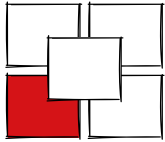
1. **Radarsegment für Produktionskosten:**  
Dieses Segment zeigt die Kosten im Zusammenhang mit der Herstellung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen
2. **Radarsegment für Marketingkosten:**  
Hier sehen Sie die Ausgaben für Marketing und Vertrieb.
3. **Radarsegment für Personal- und Lohnkosten:**  
Dieses Segment zeigt die Kosten für Ihr Personal.
4. **Radarsegment für Beschaffungskosten:**  
Hier sehen Sie die Kosten für den Einkauf von Rohstoffen und Waren
5. **Radarsegment für Betriebskosten:**  
Dieses Segment repräsentiert die allgemeinen Betriebskosten Ihres Unternehmens. Hierzu gehören Miete, Versicherungen und ähnliche Ausgaben.
6. **Radarsegment für Entwicklungs- und Forschungskosten:** Hier werden die Ressourcen für Forschung und Entwicklung dargestellt.
7. **Radarsegment für Kund\*innenservice- und Supportkosten:**  
Dieses Segment zeigt die Kosten für Kund\*innenservice und Supportleistungen.
8. **Radarsegment für Logistikkosten:**  
Hier sehen Sie die Kosten für Lagerung und Logistik.



<b>Energiekosten</b>	Bewegungsmelder, Energieeffiziente Beleuchtung, Energiesparende Geräte, Zeitschaltuhren, Erneuerbare Energien, ...



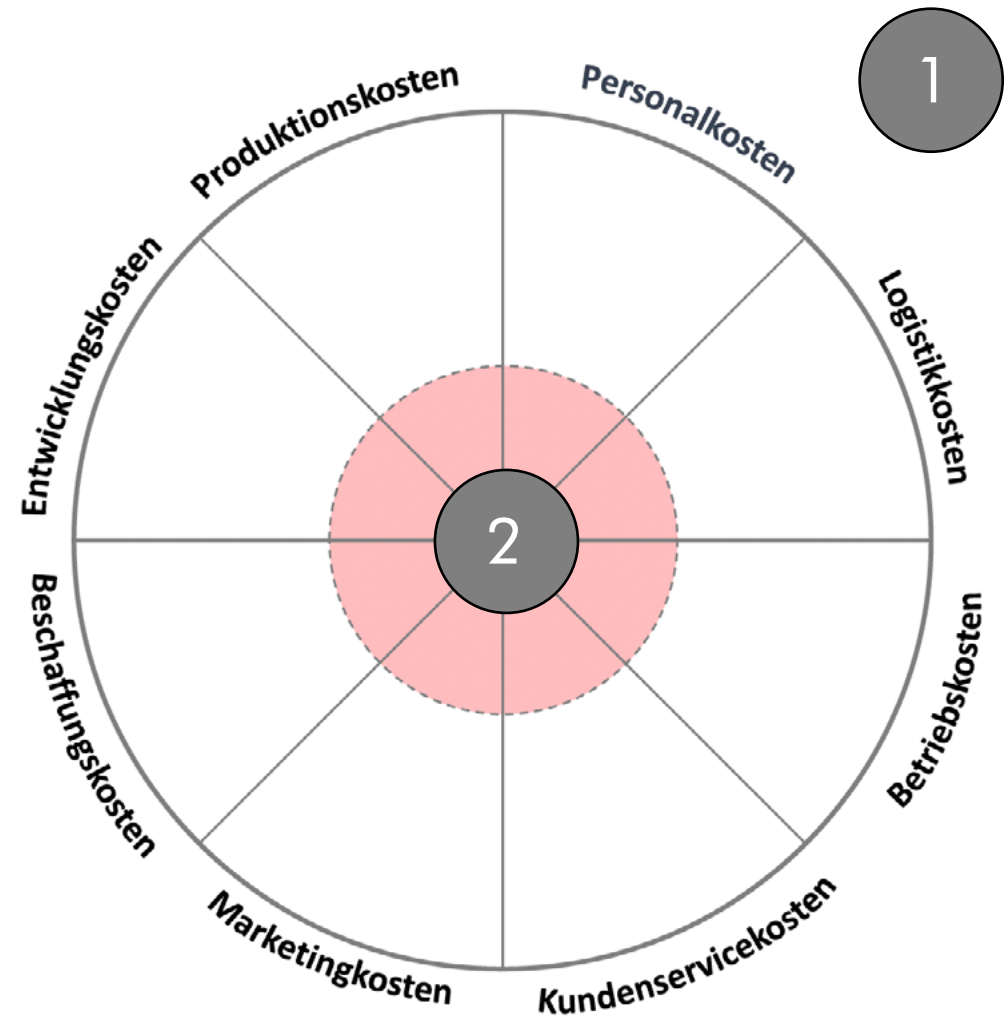
# Welche Kosten entstehen?

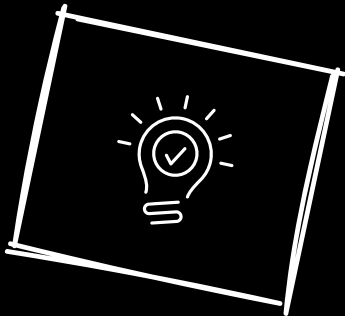
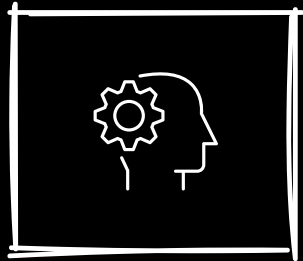
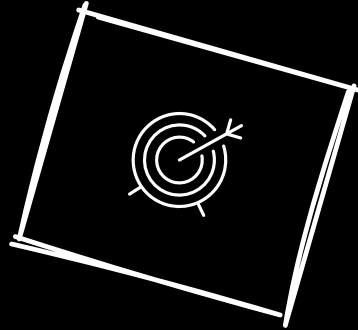


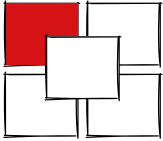
- 1. Erfassen der bestehenden Kosten
- 2. Erfassen der Kostentreiber (rote Fläche)
- 3. Einsparungsmöglichkeiten ermöglichen

1 Tag      Führungsteam      interne Kosteninformationen

3





### Schlüsselpartnerschaften

In vielen Geschäftsmodellen ist es nicht möglich, alles alleine zu machen. Hier geht es darum, herauszufinden, mit wem Sie zusammenarbeiten sollten, um Ihr Geschäft erfolgreich zu machen.

#### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Was soll/muss ich selbst machen?
- Welche Aktivitäten kann ich nicht alleine durchführen?
- Wer liefert mir wichtige Ressourcen oder Materialien?
- Gibt es andere Unternehmen, mit denen eine Zusammenarbeit sinnvoll wäre?

#### Zusätzliche Aspekte

Verträge prüfen:

Stellen Sie sicher, dass alle Vereinbarungen klar sind. Was passiert, wenn etwas schief geht?

Gemeinsame Werbung:

Mit Partner\*innen können Sie manchmal Werbung teilen und so Geld sparen.

Feedback geben und nehmen:

Sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Partner\*innen. So können beide Seiten besser werden.

*„Partnerschaften sind die Melodie der Geschäftswelt, und wenn wir in Harmonie arbeiten, entstehen Symphonien des Erfolgs.“*

# Beispiel: Ein Elektrikerunternehmen

## Geschäftsmodell

**Praxistipp:** Partnerschaften können helfen, Kosten zu sparen, die Qualität zu verbessern oder neue Kund\*innen zu gewinnen. Aber wählen Sie Ihre Partner\*innen sorgfältig aus!

### Unterstützende Aktivitäten



### Kernaktivitäten

© eigene Darstellung / Michael Roth

### Lieferant\*innen (Wertschöpfungskette)

**Eingangslogistik:** Partnerschaft mit Lieferanten für eine effiziente Materialbeschaffung.

**Ausgangslogistik:** Vereinbarungen mit Transportunternehmen für die Lieferung von fertigen Projekten oder Materialien zum Kund\*innen

**Betrieb:** Kooperation mit Subunternehmern für spezialisierte Dienstleistungen wie Elektroarbeiten oder Sanitärinstallationen.

**Service:** Partnerschaft mit Kund\*innendienst- oder Wartungsunternehmen, die spezialisierte Dienstleistungen anbieten, die der Handwerksbetrieb nicht selbst erbringen kann.

**Marketing und Vertrieb:** Zusammenarbeit mit Architekt\*innen oder Immobilienmakler\*innen, die Kund\*innen direkt an den Handwerksbetrieb verweisen können.

### Partnerschaften

**Technologieentwicklung:** Partnerschaft mit Werkzeugherstellern für den Zugang zu modernster Technologie.

**Personalwirtschaft:** Zusammenarbeit mit Schulen oder Ausbildungszentren für die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte.

**Infrastruktur:** Kooperation mit Softwareanbietern für effiziente Planung und Verwaltung der Projekte.

**Beschaffung:** Langfristige Verträge mit Materiallieferanten für bessere Konditionen.

### Investor\*innen & Banken

Banken als Geldgeberinnen für neue Investitionen.

# Mit wem arbeite ich zusammen?

### Arbeitsblatt: Meine Schlüsselpartner



1 Tag



Führungsteam



FlipChart

#### Unterstützende Aktivitäten



KUNDIN  
BZW.  
KUNDE

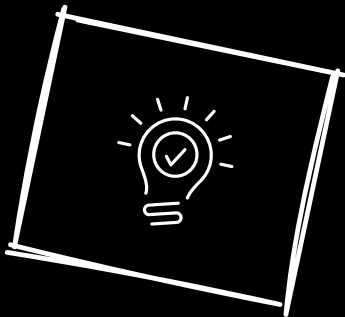
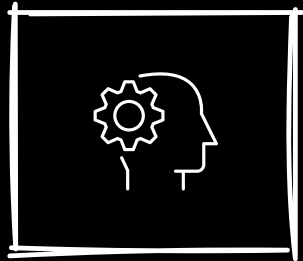
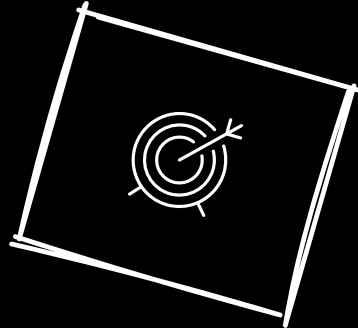


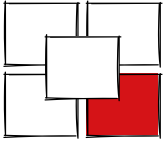
Supplier (Wertschöpfungskette)

Partnerschaften

Investor\*innen

#### Kernaktivitäten





### Einkommensquellen

Jedes Unternehmen muss Geld verdienen, um zu überleben und zu wachsen. Daher ist es entscheidend zu wissen, wie und woher die Einnahmen kommen.

### Wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten:

- Für welches Wertangebot sind meine Kund\*innen bereit zu zahlen?
- Welche der Werte, die ich liefere, bringen den höchsten Deckungsbeitrag?
- Wie möchten meine Kund\*innen zahlen? Einmalig, monatlich, jährlich?

### Zusätzliche Aspekte

Flexible Modelle:

Überlegen Sie, ob Sie verschiedene Zahlungsmodelle anbieten können, z.B. Rabatte für langfristige Verträge.

Zusätzliche Angebote:

Gibt es Zusatzprodukte oder -dienstleistungen, die Sie anbieten können? Zum Beispiel ein Ernährungsberatungspaket im Fitnessstudio.

Feedback nutzen:

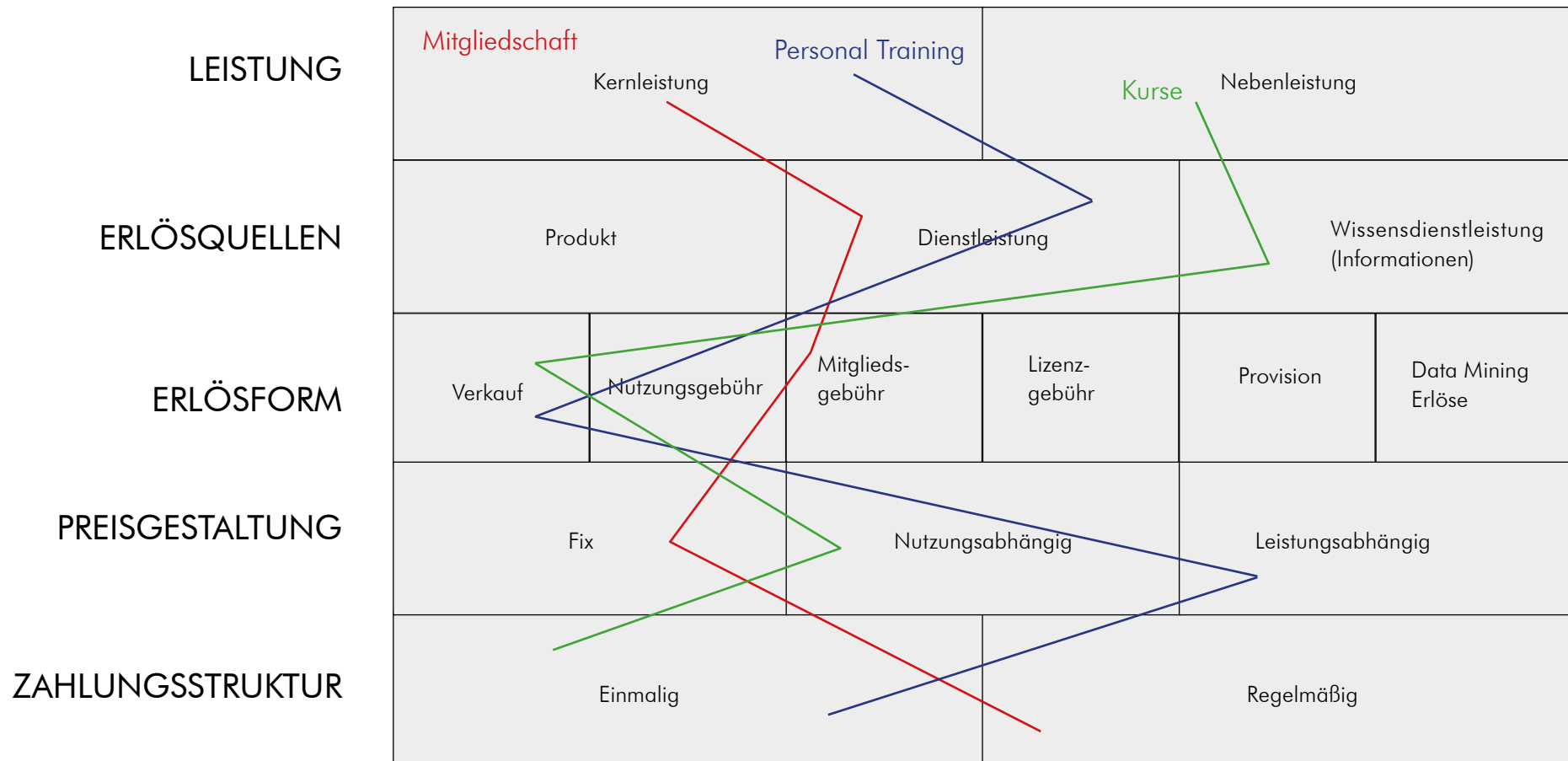
Fragen Sie Ihre Kund\*innen, was sie sich wünschen und ob sie bereit wären dafür zu zahlen.

*„Einkommensströme sind nicht nur finanzielle Adern unseres Unternehmens, sondern auch Spiegelbilder des Wertes, den wir in die Welt bringen.“*

# Wie verdiene ich Geld?

### Praxistipp:

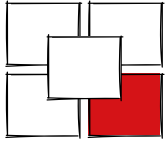
Es ist nicht immer nur der direkte Verkauf eines Produkts, der Geld einbringt. Manchmal sind es auch zusätzliche Dienstleistungen oder Angebote, die für Einnahmen sorgen.





# Wie verdiene ich Geld?

## Geschäftsmodell



- Für welche Leistungen zahlen Kund\*innen?
- Welche Erlösquellen und Formen habe ich?
- Wie erfolgt die Preisgestaltung?
- Wie ist die Zahlungsstruktur geregelt?



2-3 Stunden

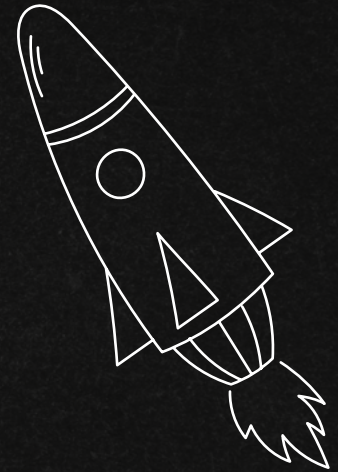
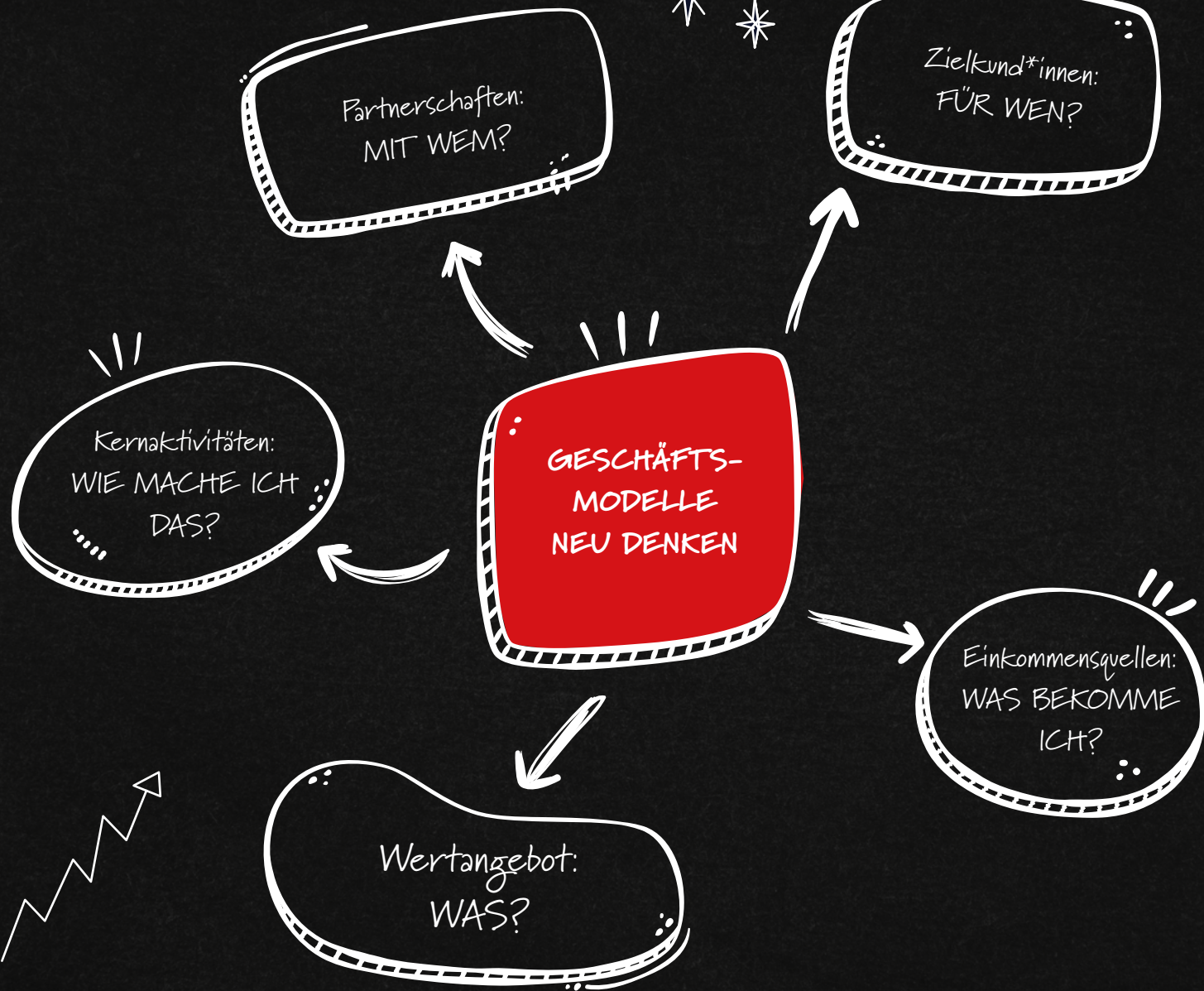


Führungsteam



interne Daten des bestehenden Produktes

LEISTUNG	Kernleistung		Nebenleistung			
	Produkt		Dienstleistung		Information	
ERLÖSQUELLEN	Produkt		Dienstleistung		Information	
ERLÖSFORM	Verkauf	Nutzungsgebühr	Mitglieds- gebühr	Lizen- gebühr	Provision	Data Mining Erlöse
	Fix		Nutzungsabhängig		Leistungsabhängig	
PREISGESTALTUNG	Fix		Nutzungsabhängig		Leistungsabhängig	
ZAHLUNGSSTRUKTUR	Einmalig			Regelmäßig		



# Fazit

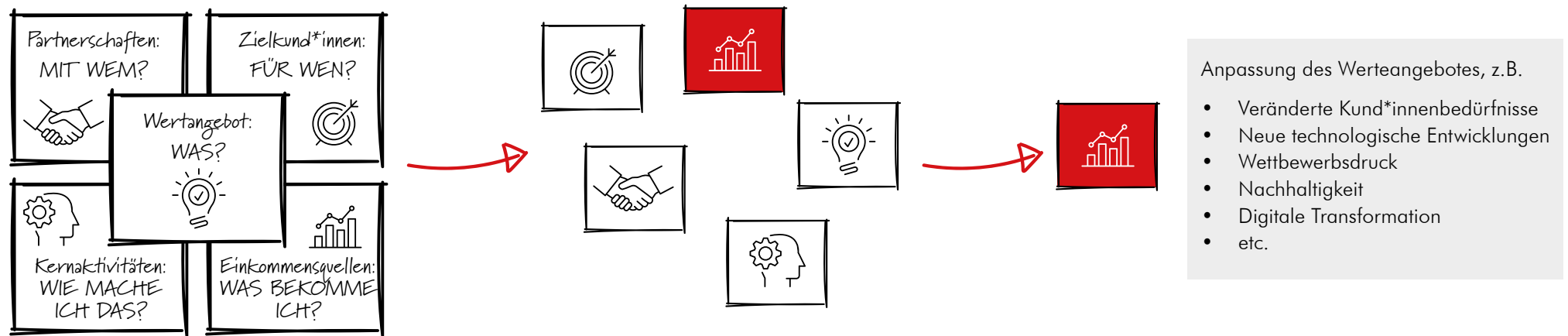
**Bleiben Sie immer neugierig und offen für Neues.**

**Die Geschäftswelt ist dynamisch, und die besten Unternehmer\*innen sind diejenigen, die sich anpassen und lernen können.**

# Wie geht es dann weiter?

### Mein Geschäftsmodell anpassen bzw. verbessern

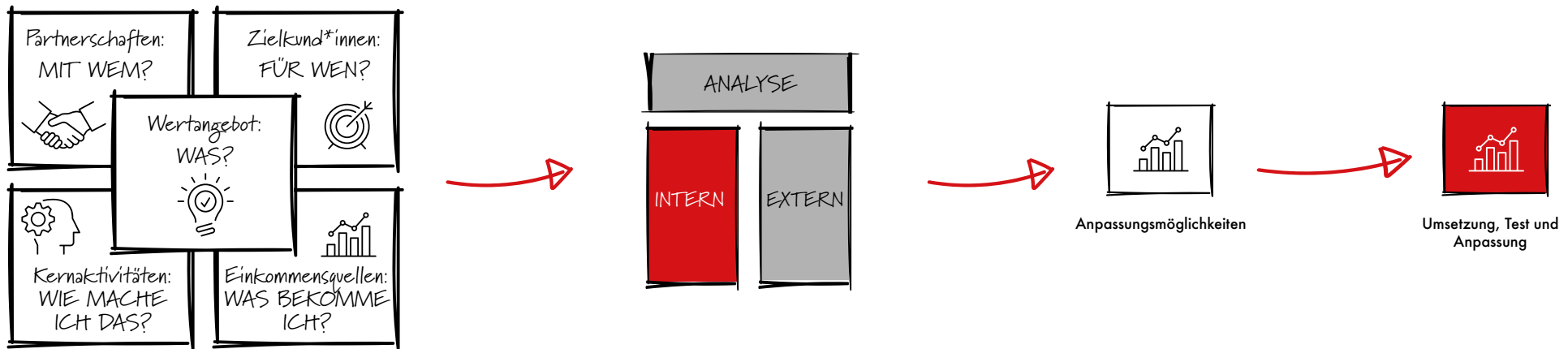
Die Geschäftswelt ist ständig im Wandel. Kund\*innenbedürfnisse ändern sich, neue Technologien entstehen und der Wettbewerb wird intensiver. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihr Geschäftsmodell regelmäßig überprüfen und anpassen und dabei ist der Anpassungsprozess nie abgeschlossen.



### Innovation als Treiber

Innovation ist oft der Katalysator für die Anpassung eines Geschäftsmodells. Sie kann in verschiedenen Formen auftreten: Produktinnovation, Prozessinnovation oder Geschäftsmodellinnovation. Jede dieser Formen kann eine Anpassung des Geschäftsmodells notwendig machen, um den maximalen Nutzen aus der Innovation zu ziehen.

**Dieser Abschnitt soll KMU dabei helfen, die Notwendigkeit und Methoden zur Anpassung und Verbesserung ihres Geschäftsmodells zu erkennen.**



### Ablauf der Geschäftsmodellanpassung

1. Analyse des aktuellen Geschäftsmodells: Verstehen, was funktioniert und was nicht.
2. Analyse: Erkennen von Trends, Kund\*innenbedürfnissen und Wettbewerbsbewegungen.
3. Identifikation von Anpassungsmöglichkeiten: Basierend auf den Erkenntnissen, welche Teile des Geschäftsmodells sollten angepasst werden.
4. Entwicklung von Anpassungsstrategien: Erstellen von Plänen und Szenarien für die Anpassung.
5. Umsetzung und Test: Implementierung der Änderungen auf kleiner Skala zur Überprüfung.
6. Auswertung und Anpassung: Überprüfung der Ergebnisse und weitere Feinabstimmung oder Skalierung

### Weitere Überlegungen

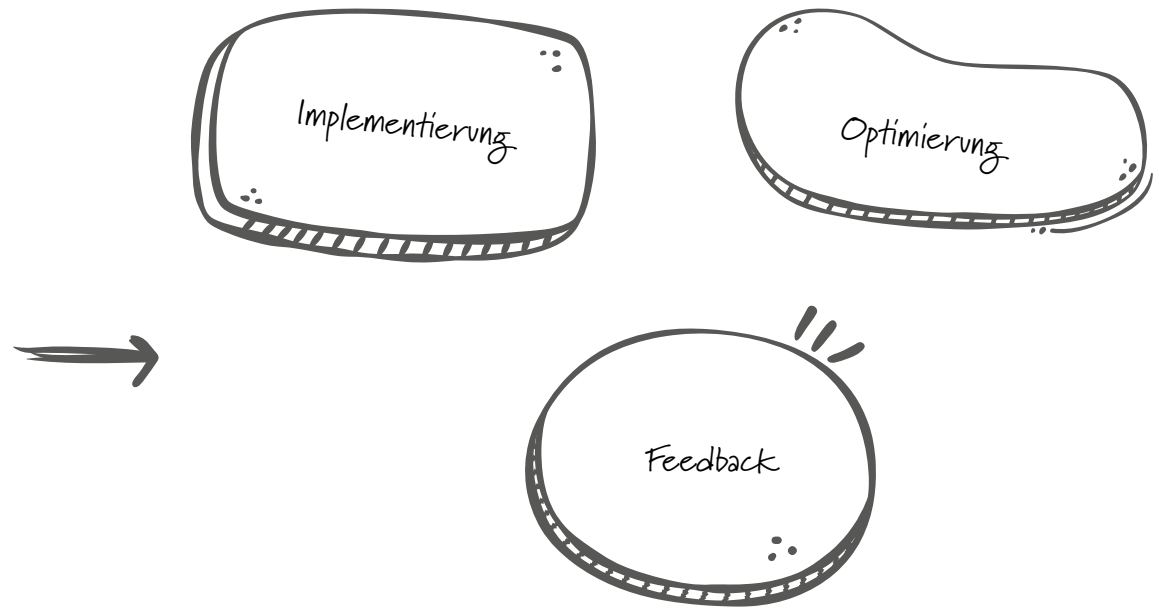
1. Risikomanagement: Jede Anpassung kommt mit Risiken; diese sollten identifiziert und minimiert werden.
2. Stakeholder-Einbindung: Mitarbeiter, Partner und Kund\*innen sollten in den Anpassungsprozess einbezogen werden.
3. Kontinuierliche Überwachung: Der Anpassungsprozess ist nie abgeschlossen; kontinuierliche Überwachung und Anpassung sind erforderlich.

# Wie geht es dann weiter?

Sie haben nun einen umfassenden Überblick über die Grundlagen der Geschäftsmodellentwicklung erhalten. Doch die Reise endet hier nicht. Die kontinuierliche Anpassung und Optimierung Ihres Geschäftsmodells ist entscheidend für den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens.

### Nächste Schritte:

- **Implementierung:** Setzen Sie die erarbeiteten Aspekte Ihres Geschäftsmodells in die Praxis um.
- **Feedback einholen:** Testen Sie Ihr Geschäftsmodell in der realen Welt und sammeln Sie Rückmeldungen.
- **Optimierung:** Basierend auf dem Feedback, optimieren Sie Ihr Geschäftsmodell weiter.



**Nach der Geschäftsmodellerstellung ist vor der Geschäftsmodellerstellung!**



**LET'S GET  
STARTED**



# Literatur

---

Sollte dieser Leitfaden Ihr Interesse an den Themen Innovation und Geschäftsmodellen geweckt haben, finden Sie hier eine Liste an qualitativ hochwertiger Literatur zur Vertiefung.

## INNOVATIONEN:

Kano, H.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must be Quality.

Journal of Japanese Society for Quality Control 14 (2), 39–48. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/quality/14/2/14\\_KJ00002952366/\\_article/-char/en](https://www.jstage.jst.go.jp/article/quality/14/2/14_KJ00002952366/_article/-char/en)

Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

<https://www.octara.com/bosb26916.pdf>

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Wegberg, J.T.A. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.

Campus Verlag, Frankfurt am Main. ISBN 978-3-593-39474-9. <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/item/FYOSANDNSGLWLEVKMDGFLEQ7FYZPWBD>

Strebel, H. (Ed.). (2003). Innovations-und Technologiemanagement. Wien: WUV. <https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2010/12377593.pdf>

Tom Spike Structured Innovation (2024). Innovationsarten. <https://www.tomspike.com/innovationsarten/>

Gaedt, M. (2016). Rock your idea: Mit Ideen die Welt verändern. Murmann Publishers, Hamburg. ISBN 978-3-86774-541-3

<https://www.murmann-verlag.de/products/martin-gaedt-rock-your-idea>

Weinreich, U.; Bleuel F.; Klos k.; Konetzke M.; Bleuel C.; Kunz, R. (2018). Begeistern! Das Praxishandbuch für agile Innovation. CoObeya / Uwe Weinreich, Berlin.

ISBN: 978-3-9819147-8-8 <https://cdn.pressebox.de/f/8023f9b6ff31519d/attachments/1005504.attachment>

WOIS (o.J.). <http://www.wois-innovation.de/>

Von Gersdorff (2022). Porters 5 forces: Mit einem Beispiel einfach erklärt. <https://gwriters.de/blog/porters-5-forces-beispiel>



# Literatur

---

## FUNKTIONENANALYSE:

Akiyama K. (1994). Funktionenanalyse – Der Schlüssel zu erfolgreichen Produkten und Dienstleistungen. Landsberg: Verlag Moderne Industrie. ISBN: 3-478-91110-9 VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung (2019). Funktionenanalyse – Grundlagen und Methode. Düsseldorf: VDI.

<https://www.vdi.de/richtlinien/details/vdi-2803-blatt-1-funktionenanalyse-grundlagen-und-methode>

## SWOT ANALYSE:

Macharzina K., Wolf J. (2018). Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Konzepte – Methoden – Praxis. Springer-Gabler Verlag. ISBN: 978-3-658-41052-0

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41053-7>

## 9 – FENSTER – TOOL:

Domb E. (o.J.). Evaluate and solve your problem through 9 windows.

<https://triz-journal.com/innovation-tools-tactics/incremental-innovation-tools/evaluate-solve-problem-9-windows/>

## BRAINSTORMING:

Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group. ISBN: 978-3-409-12329-7

[https://doi.org/10.1007/978-3-322-92085-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-322-92085-0_2)

Stanetzki J. (2014). Brainstorming. <https://www.unternehmerlexikon.de/brainstorming/>

## 6 – 3 – 5 METHODE:

Blumenschein A., Ehlers I.U. (2002). Ideen-Management – Wege zur strukturierten Kreativität, München: Murmann Verlag.

Schlicksupp, H. (2004). Ideenfindung. Würzburg: Vogel Communications Group.

Wack O.G., Dietrich G., Grothoff, H. (2014). Kreativ sein kann jeder: Kreativitätstechniken für Leiter von Projektgruppen, Arbeitsteams, Workshops und von Seminaren. Hamburg.

Atelier für Ideen (o. J.) 6-3-5 Methode. <https://www.ideenfindung.de/6-3-5-Methode-Kreativit%C3%A4tstechnik-Brainstorming-Ideenfindung.html>

## TRIZ:

TRIZ-Kompetenz-Zentrum-Österreich (o.J.). <https://www.trizzentrum.at/>

# Literatur

---

## ENTSCHEIDUNGSWERKZEUGE:

Asum H., Kert K., Stich V. (2011): Die besten Strategietools in der Praxis. München: Carl Hansen Verlag. ISBN: 978-3-446-42705-1  
<https://www.hanser-elibrary.com/isbn/978-3-446-42705-1>

Controlling Portal (2019). Portfolio Analyse (Vier Felder Matrix).  
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html>

Pick M., Sträter N. (2005). Die Anwendung der Portfolio-Methode nach McKinsey in jungen Unternehmen. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung 16: 167-188.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02848577>

Pfeiffer, W.; Weiß, E. (1995). Methoden zur Analyse und Bewertung technologischer Alternativen. In: E. Zahn (Hrsg.): Handbuch Technologiemanagement. Stuttgart. S. 663–679.

Pfeiffer, W.; Metze, G.; Schneider, W.; Amler, R. (1991). Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder. 6. Auflage. Göttingen 1991.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-78249-0\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-78249-0_10)

## TRENDS UND TREIBER

International Management College (2020). Innovation Management – 7 Mega-Trends und die Grundlagen erfolgreicher Innovation.  
<https://internationalmanagementcollege.com/innovation-management-7-mega-trends/>

Trend One (o. J.) Systematisches Trendmanagement. <https://www.trendone.com/trendmanagement>

Zukunftsinstitut (2023). Die Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/die-megatrend-map>

Horx M. (2011). Das Megatrend-Prinzip. Wie die Welt von morgen entsteht. 1. Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt, München. ISBN 978-3-641-07263-6

## DIE UNTERNEHMENSKULTUR

Dieffenbacher, S. F. (2023). Innovation Culture: Creating a Culture of Innovation Steps Successfully. <https://digitalleadership.com/>

Heider, A. K. (2017). Innovationsförderliche Unternehmenskultur in Familienunternehmen. Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-17159-9\\_3#chapter-info](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-17159-9_3#chapter-info)

Stremming, S. (2009). Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU - Der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks.  
<https://ediss.sub.uni-hamburg.de/handle/ediss/2610>

# Literatur

---

## INTELLECTUAL PROPERTY (IP):

Österreichisches Patentamt (o.J.). <http://www.patentamt.at>

Europäische Patendatenbank (o.J.). <http://at.espacenet.com>

Accelerate R&D with Intelligent IP Research (o.J.). <https://ipscreener.com/>

## PROJEKTMANAGEMENT & UMSETZUNG:

Projekt Management Austria (o.J.). <https://www.pma.at/de/>

Sterrer C., Winkler G. (2008). Let your Projects fly. Projektmanagement - Methoden - Prozesse – Hilfsmittel. Wien: Goldegg Verlag. ISBN-13: 978-3-901880-73-5  
<https://www.nextlevelconsulting.com/know-how/publikationen/let-your-projects-fly/>

Patzak, Rattay (2017): Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen. Wien: Linde Verlag. ISBN: 9783714303216  
<https://www.lindeverlag.at/buch/projektmanagement-17733>

## VERMARKTUNG:

Kotler P., Armstrong G., Harris L.C., Piercy N. (2019): Grundlagen des Marketing. Pearson Deutschland.

Meffert H., Burmann C., Kirchgeorg M. (2015). Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Springer Gabler Verlag.

## GESCHÄFTSMODELLE:

Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., & Sucky, E. (Hrsg.). (2019). Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen). Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-22129-4

Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, C. (Hrsg.). (2011). Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis. Heidelberg: Springer Verlag.

# Literatur

---

Becker, W., Eierle, B., Fliaster, A., Ivens, B., Leischnig, A., Pflaum, A., & Sucky, E. (Hrsg.). (2019). *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt: Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen*. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-22129-4  
Begriff der Digitalisierung, digitale Transformation von GM, die Balanced Scorecard, strategische Implikationen

Bieger, T., Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, C. (Hrsg.). (2011). *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Heidelberg: Springer Verlag.  
GM-Einleitung, das wertbasierte GM, innovative GM, Finanzarchitekturen von GM, Transformation von GM, Gestaltungsfelder von GM, das Erlösmodell eines GM, Wachstumsstrategien, Einflussfaktoren bei der Wahl des GM, Praxisbeispiele von innovativen GM

Bornemann, M. (2010). *Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung - Eine kontextabhängige Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-8685-6  
Wirkung unterschiedlicher Gestaltungsrichtungen von GM auf den Erfolg

Buchholz, B., & Bürger, M. (Hrsg.). (2020). *Der Geschäftsmodell Toolguide: Von der Idee zur Umsetzung*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. doi:10.12907/978-3-593-44123-6  
Leitfaden für die Entwicklung und Umsetzung von GM, Tools und Methoden

Evers, J., & Schreck, S. (2022). *Erfolgreich als Unternehmer für Dummies*. Weinheim: Wiley-VCH GmbH. Von <https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/A1062647206> abgerufen  
GM optimieren, Erfolgsfaktoren, UN führen, Organisationsaufbau, UN-Kultur, Personalführung

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Carl Hanser Verlag.  
Elemente eines GM, Akteure verstehen, Einflussfaktoren analysieren, Ideenfindung, GM ausgestalten, Umsetzung, Wandelprozess, 55 Muster zur GM-Innovation

Glauner, F. (2016). *Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte: Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten*. Berlin: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-662-49242-0  
Strategieentwicklung heute, technologischer Wandel, CSR in der Strategie, Ertrag

Granig, P., Hartlieb, E., & Lingenhel, D. (Hrsg.). (2016). *Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell*. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-08623-7

Hague, P. (2019). *The Business Models Handbook: Templates, Theory and Case Studies*. New York: Kogan Page Ltd. Von <https://www.perlego.com/de/book/1589848/the-business-models-handbook-templates-theory-and-case-studies-pdf> abgerufen  
Business and marketing models, Product portfolio, Ansoff-matrix, Benchmarking, Blue ocean strategy, BCG-matrix, Customer journey

Hoffmann, C. P., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W., & Uebernickel, F. (Hrsg.). (2016). *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Von <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-07167-7> abgerufen

# Literatur

---

Jaekel, M. (2015). Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-12281-2

Jonker, J., & Faber, N. (2021). Organizing for Sustainability: A Guide to Developing New Business Models. Cham: Palgrave Macmillan (Springer Verlag). doi:10.1007/978-3-030-78157-6 das GM Template, Geschäftsmodellierung, Motive und Kontext, Value Proposition, GM-Archetypes, Akteure, Strategie, Impact

Kandolf, T. (2014). Systematische Geschäftsmodellentwicklung: Der Weg zum marktfähigen Geschäftsmodell. disserta Verlag.  
Begrifflichkeiten zur Unternehmensgründung, der Gründungsprozess, das GM im Gründungsprozess, Vorgehensmodell zur Erstellung marktfähiger GM, Anforderungen an das Vorgehensmodell, Leitfaden zur Benützung des Vorgehensmodells

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). the w. chan kim & renée mauborgne blue ocean strategy reader. Harvard Business School Publishing Corporation.  
Value innovation, creating new market space, knowing a winning business idea, Blue Ocean strategy, BO Leadership

Muehlhausen, J. (2013). Business Models For Dummies. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.  
BM definition, Comparing BM, BM aspects, BM and success, Markets and your offering, UVP, Making money with the BM, Sustaining your BM, Selling your Business, Analyzing your BM, BM Innovation

Nagl, A. (2018). Der Businessplan - Geschäftspläne professionell erstellen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.  
Zielmarkt, Ziele+Strategie, Produktportfolio, Marketing+Vertrieb, Management+Personal+Org, Chancen+Risiken, Finanzplanung

Nagl, A., & Bozem, K. (2018). Geschäftsmodelle 4.0: Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen. Wiesbaden: Springer Verlag.  
Begriffsklärung GM, GM Merkmale, innovative GM, das GM Builder, GM-Entwicklung und unterstützende Methoden, Praxisbeispiele

Osterwalder, A., & Bland, D. (2020). Testing Business Ideas: Mit kleinem Einsatz durch schnelle Experimente zu großen Gewinnen. (J. Wegberg, Übers.) Frankfurt: Campus Verlag.  
Team-/Idea-Design, Test, Experiment, Mindset

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. (J. Wegberg, Übers.) Frankfurt: Campus Verlag.  
Canvas, Patterns, Design, Strategie, Prozesse

Schallmo, D. (2015). Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen - Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Schallmo, D. R. (Hrsg.). (2014). Kompendium Geschäftsmodell - Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-04459-6 GM-Definition, GM-Innovation, GM-Ebenen, GM-Umwelt, GM-Dimensionen und -Elemente, Design und Entwicklung der GM-Innovation, Vorgehensmodell der GM-Innovation, Business Modeling für Entrepreneure und Intrapreneure, GM-Innovationen, Management des GM

# Literatur

---

Schallmo, D. R. (2018). Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren. Berlin: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-662-57605-2  
Beispiele innovativer GM, GM-Definitionen, GM-Innovation, GM-Ebenen, GM-Umwelt, GM-Charakteristika

Schallmo, D. R. (2020). Erfolgreiches Business Model Development für Gründungen: Idee, Konzept, Geschäftsmodell, Pitch und Roadmap mit Tools. Wiesbaden: Springer Verlag.  
Roadmap, Ideen-Gewinnung, Vision-Entwicklung, GM-Best-Practices, GM-Raster, GM-Entwicklung

Scheer, A.-W. (2020). Unternehmung 4.0. Wiesbaden: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-658-27694-2  
Entwicklung dGM, Erfolgstreiber dGM, Automatisierung der Geschäftsprozesse, Innovationsnetzwerk zur Digitalisierung

Tennent, J., & Friend, G. (2014). Guide to Business Modelling. New York: PublicAffairs.  
BM planning, managing the BM-building process. best-practices, graphical presentation, forecasting revenue, modelling funding choices, financial statement development, testing and debugging, driving the model, documentation

Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). What's your digital business model? - Six questions to help you build the next-generation enterprise. Boston: Harvard Business Review Press.  
Your digital BM

IMPRESSUM:

Für den Inhalt verantwortlich:

Department Innovationsmanagement  
FH CAMPUS 02  
Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen

FH Kärnten, gemeinnützige Gesellschaft mbH

Fotos: Oliver Wolf, Adobe Stock, freepik.com

Layout: Anna Maria Orasch / Grafik Villach



LAND  KÄRNTEN



**DIH SÜD GmbH**  
Leonhardstraße 59  
8010 Graz  
  
Völkermarkter Ring 21-23  
9020 Klagenfurt am Wörthersee



**FH CAMPUS 02**  
Fachhochschule der Wirtschaft,  
Körblergasse 126, 8010 Graz



**FH Kärnten**  
gemeinnützige Gesellschaft mbH  
Europastraße 4, 9524 Villach

