



Entwicklung neuer Geschäftsmodelle mit Szenarien

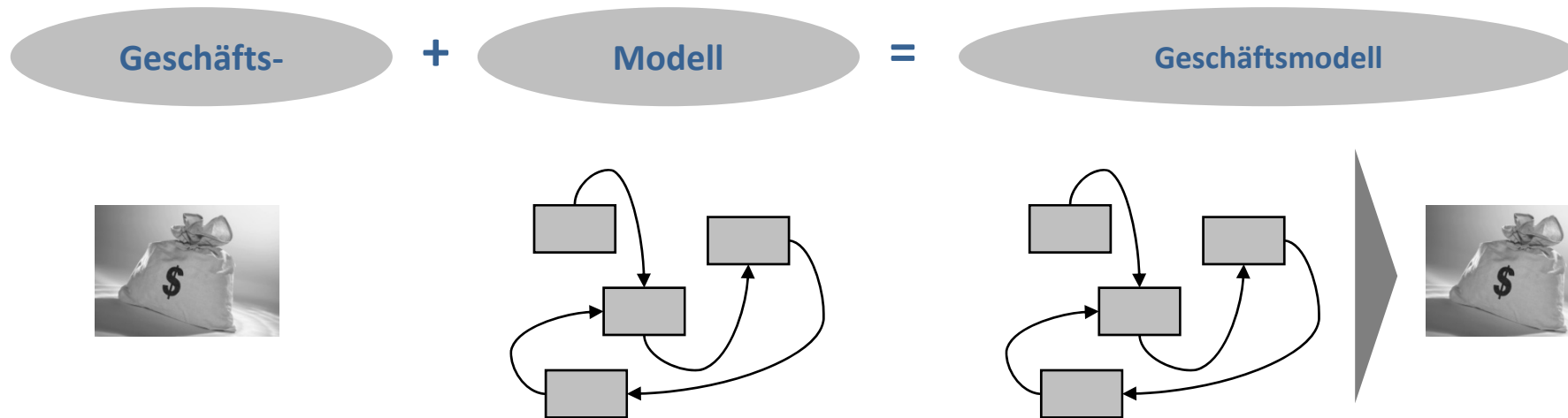
Punktlandung - 3. Potsdamer Gründertag
17. November 2009, IHK Potsdam

Dr. Dana Mietzner
Institut für Gründung und Innovation der Universität Potsdam
Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship

August-Bebel Straße 89
14482 Potsdam
Email: Dana.Mietzner@uni-potsdam.de
Tel.: 0331-977 45 00

www.ceip.de
www.strategicsutures.eu

Geschäftsmodell



- Ein Geschäft zielt darauf ab Gewinne für ein Unternehmen zu generieren

- Ein Modell ist eine vereinfachte Darstellung der Realität, bestehend aus einzelnen Elementen und ihren Interaktionen

- Ein Geschäftsmodell ist eine vereinfachte Darstellung eines gewinnorientierten Unternehmens, das wesentlich Elemente und Interaktionen beschreibt.

Zukünftige Geschäftsmodelle

- Radikale Innovationen können selten mit vorhandenen Geschäftsmodellen umgesetzt werden
- Radikale Innovationen benötigen oft ein neues Geschäftsmodell (vgl. Johnson, Christensen, Kagermann, 2008)
- Die Identifikation von zukünftigen Geschäftsmodellen ist eine Hauptaufgabe der strategischen Vorausschau, die durch verschiedene Methoden, z.B. Szenarioanalysen, Umfeldmonitoring, Trend Scouting unterstützt wird



Szenariobasierter Ansatz, um das bestehende Geschäftsmodell zu hinterfragen und neue Geschäftsmodelle abzuleiten

Szenarioanalyse

- Szenarioanalyse ist eine Methode, um **neue Märkte und Geschäftsmöglichkeiten frühzeitig zu erkennen**
- Szenarioanalyse zielt darauf ab, **unterschiedliche, konsistente und plausible Zukunftsbilder** zu entwickeln
- In Szenarioanalysen werden sowohl **qualitative als auch quantitative Informationen und Daten** berücksichtigt.
- Das Unternehmen wird vor dem Hintergrund eines **komplexen Netzwerkes von Einflussfaktoren** betrachtet, für die unterschiedliche Entwicklungen möglich sind
- Szenarioanalysen unterstützen die Bewertung zukünftiger Entwicklungen und bilden eine Grundlage für die **Entwicklung zukünftiger Geschäftsmodelle**

Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

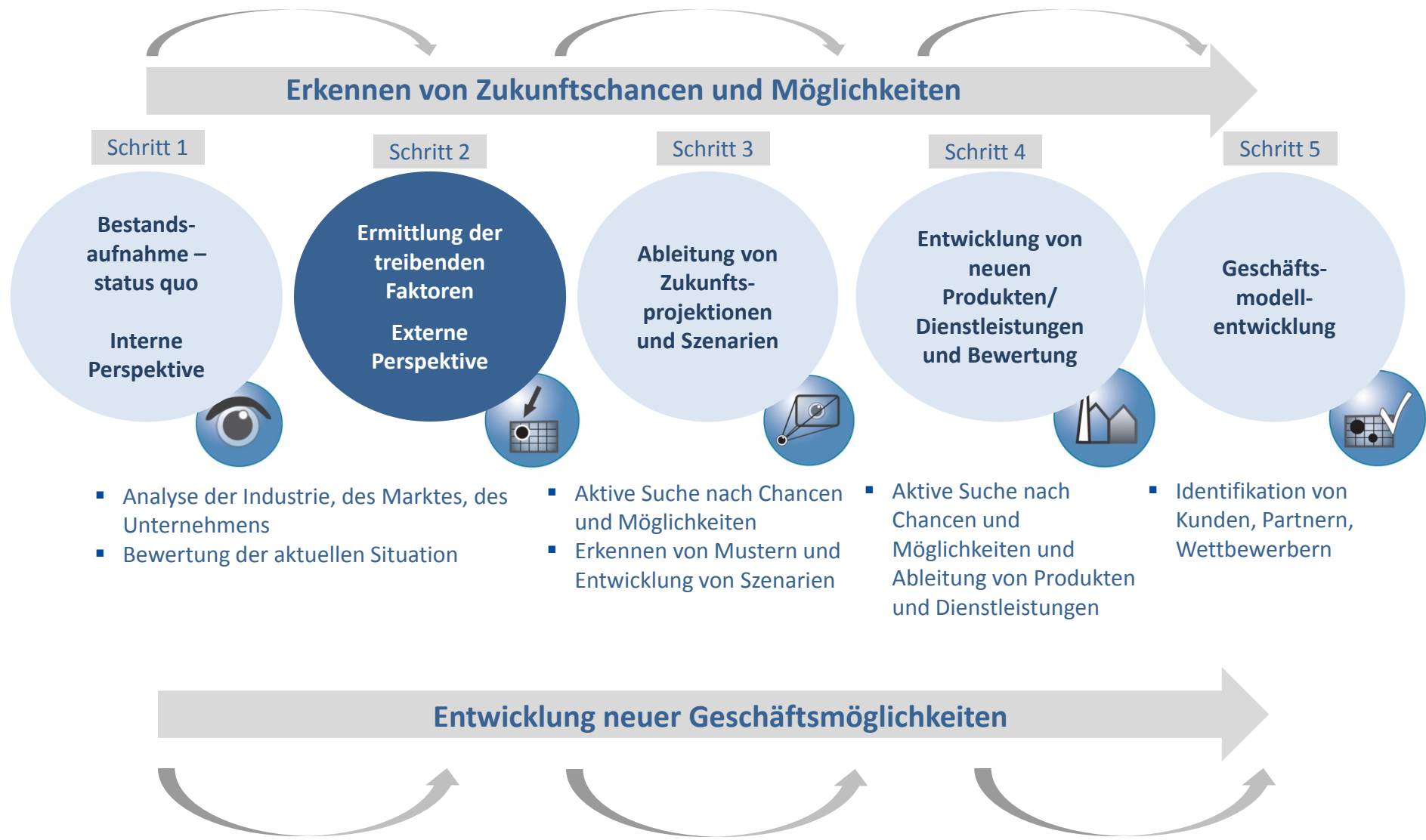


Schritt 1: Bestandsaufnahme – status quo

Status quo: Elektrischer Werkzeughersteller		Elektrische Werkzeughersteller in der Zukunft?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkauf von hochwertigem elektronischen Werkzeugen und Zubehör 	<p style="text-align: center;">Wodurch wird der Kundennutzen begründet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Gewinnspanne, hohe Anzahl der abgesetzten Produkte 	<p style="text-align: center;">Wie werden Gewinne erzielt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablierte Distributionskanäle, günstige Produktionskosten an Standorten in Entwicklungsländern, eigene F&E 	<p style="text-align: center;">Was sind Schlüsselressourcen, Schlüsselkompetenzen, Schlüsselprozesse?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ?

vgl. Johnson, Christensen, Kagermann, 2008, 56

Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen



Schritt 2: Ermittlung der treibenden Faktoren

Ereignisse, Veränderungen, Trends im Umfeld des Unternehmens:

- Technologie
- Markt (Kundenverhalten, Wettbewerbsentwicklungen)
- Demographie
- Politik
- Gesetzliche Bestimmungen
- Kontextspezifische Trends und Veränderungen

Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

- Informationen über neue Entwicklungen und Trends im Unternehmensumfeld sind von hoher Relevanz, um frühzeitig neue Chancen aber auch Gefahren zu erkennen. Um eine proaktive Strategie zu entwickeln und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen



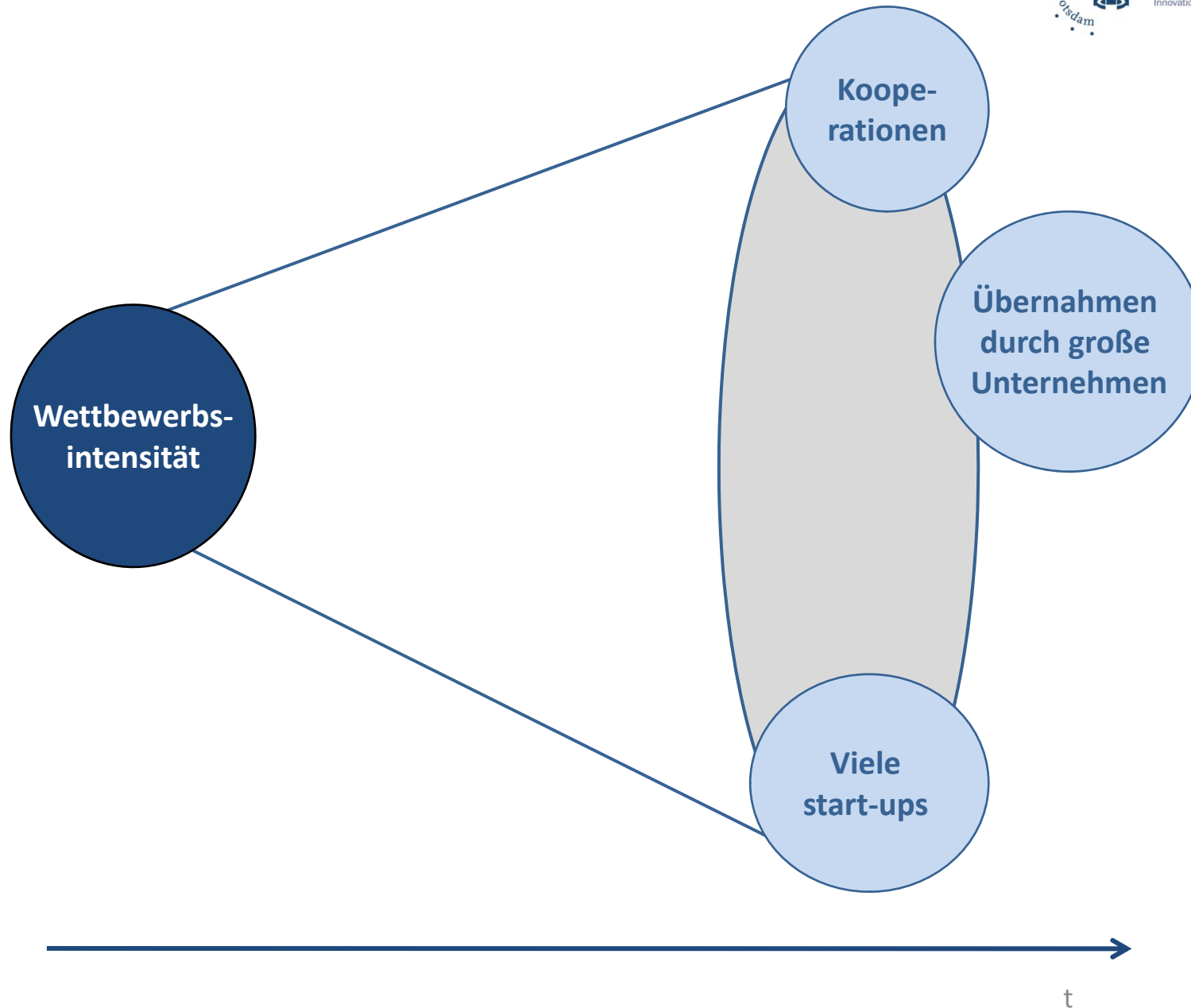
Wie können treibende Kräfte frühzeitig erkannt werden?

- **Informelle Informationen** sind von hoher Bedeutung (persönliche Netzwerke) (vgl. z.B. Mietzner, Reger, 2008)
- Nutzung von **Methoden der strategischen Vorausschau**, z.B. Umfeldmonitoring, Expertenbefragungen, Trendbeobachtung...
- Nutzung von **Informationsquellen**, z.B. Trendreports, Blogs, Konferenzen, Fachausschüsse...

Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

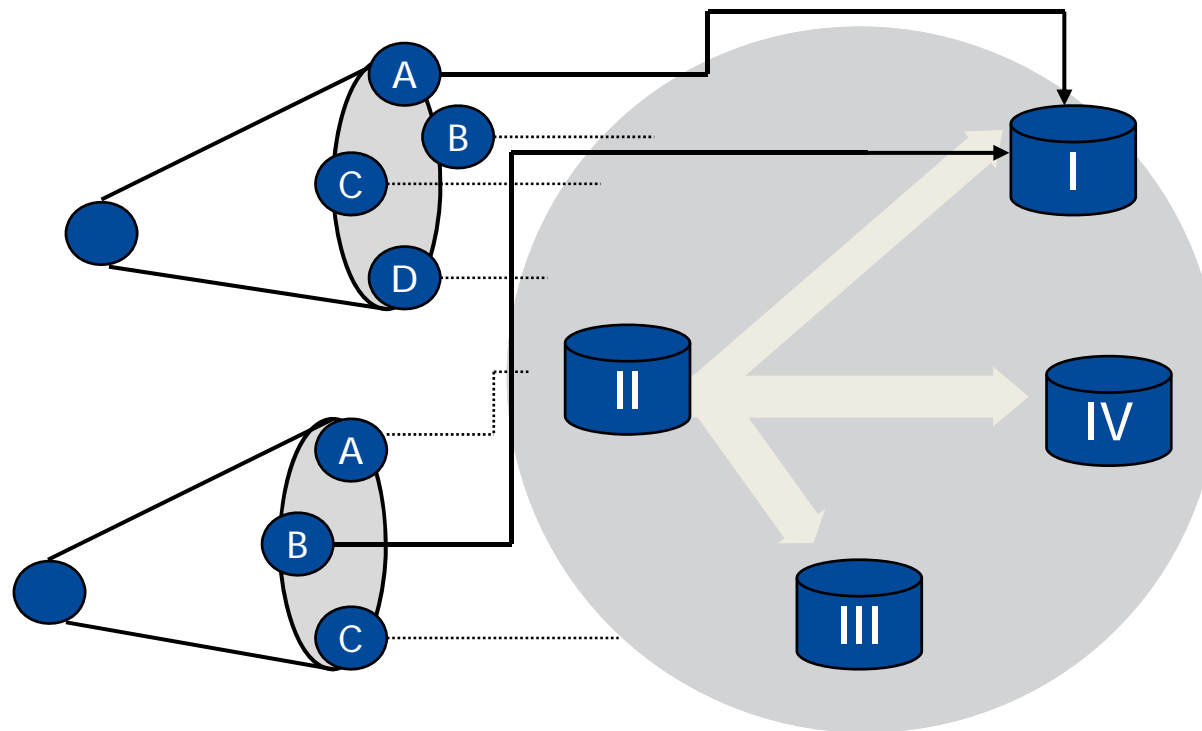


Schritt 3: Ableitung von Zukunftsprojektionen



Schritt 3: Entwicklung von Szenarien

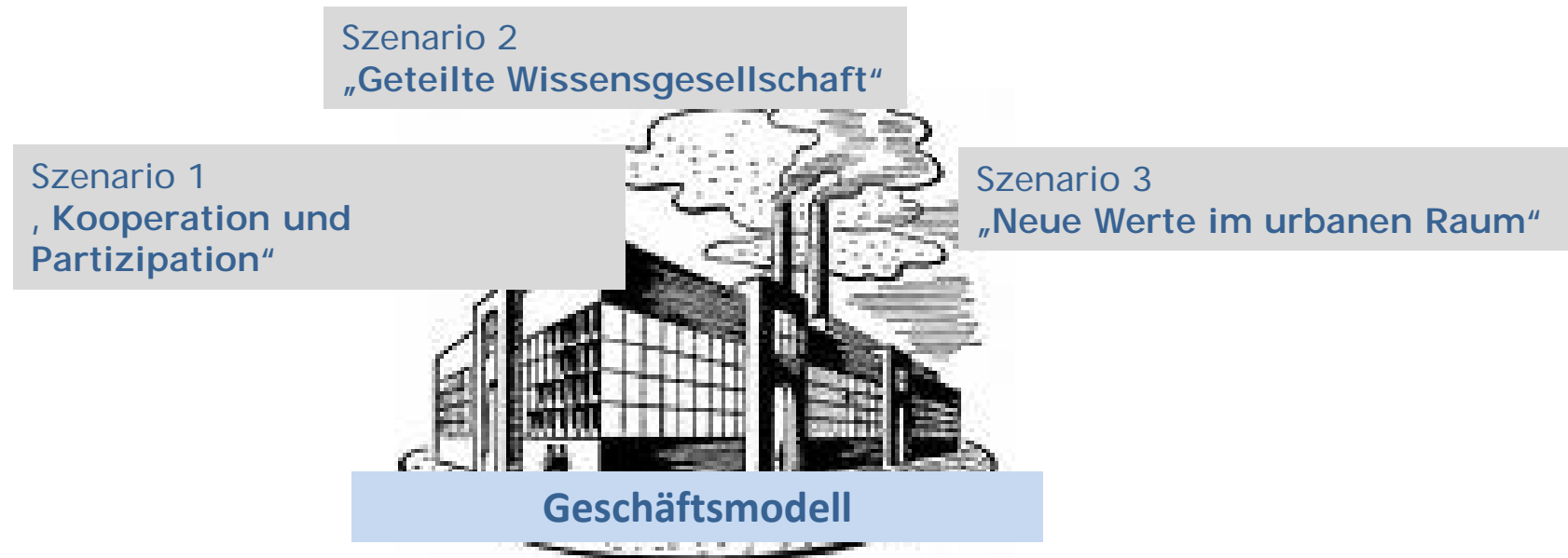
“Pattern recognition is the process through which specific persons perceive complex and seemingly unrelated events as constituting identifiable patterns.” (Baron, 2006, 104)



Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

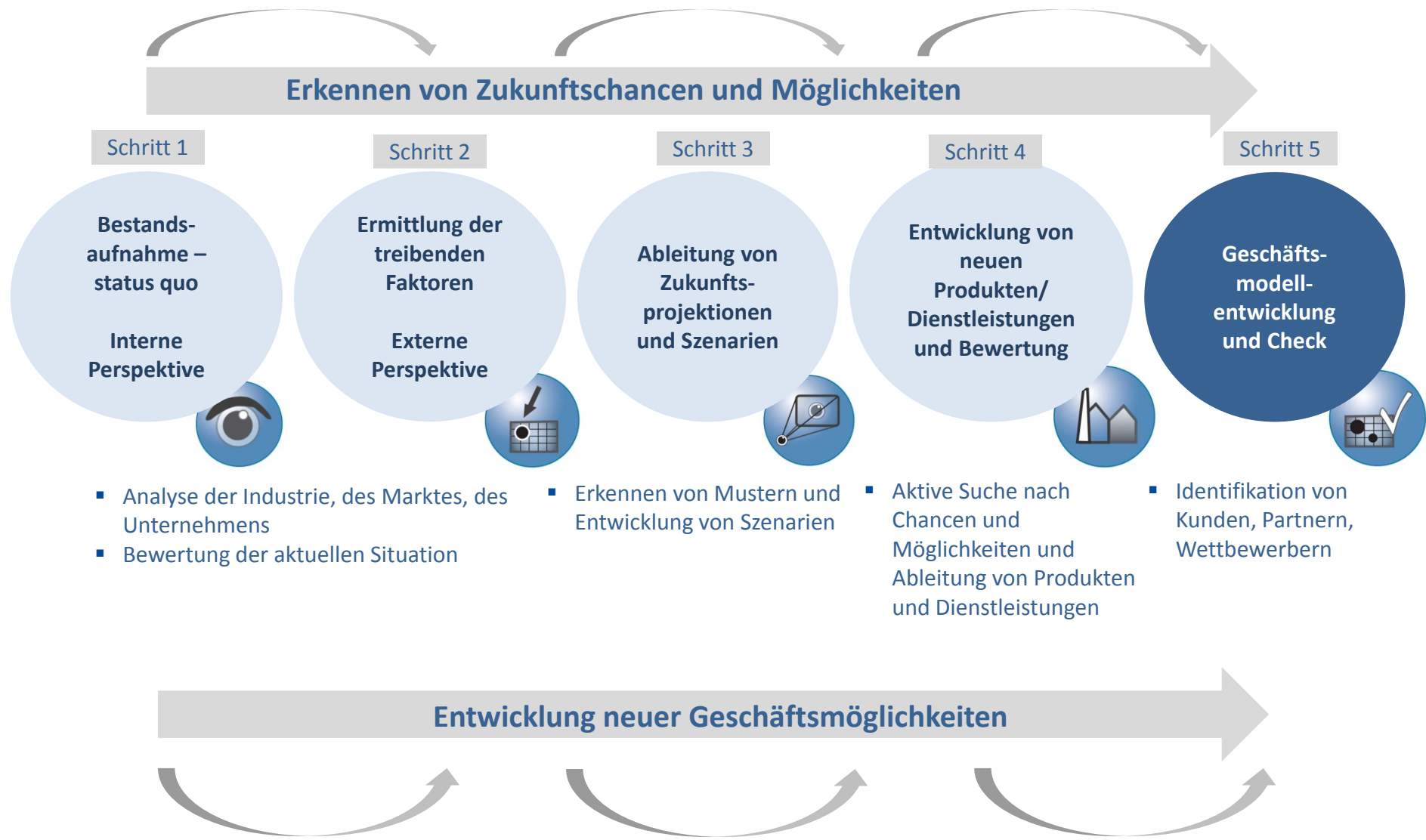


Schritt 4/5: Entwicklungen von zukünftigen Geschäftsmodellen



- Bildet das aktuelle Geschäftsmodell eine Basis, um Zukunftschancen auszuschöpfen?
- Was passiert, wenn die identifizierten Gefahren Wirklichkeit werden?
- Wie haben sich Wertvorstellungen der Kunden in den einzelnen Szenarien geändert?
- Was sind neue Bedürfnisse der Kunden?
- Wie kann die Performance des Unternehmens in den einzelnen Szenarien eingeschätzt werden?
Was sind Schwachpunkte, wo liegen Stärken?
- Was sind mögliche Optionen, um auf neue Kundenanforderungen oder eine veränderte Wettbewerbssituation zu reagieren? (Weiterentwicklung, Verbesserung des Geschäftsmodells, Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen)

Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen








Schritt 5: Geschäftsmodellentwicklung und Check



Schlüsselfragen

- Ist der Eintritt in den jeweiligen Markt möglich? Ist die Branche offen für neue Unternehmen?
- Gibt es Märkte innerhalb der Branche, die reif sind für Innovationen oder noch unbearbeitet sind?
- Gibt es Partner, die überzeugt werden müssen?
- Wie motiviert werden mögliche Partner sein? Haben die Partner ein eigenes Interesse?
- Sind die Produkte und Dienstleistungen attraktiv für potenzielle Kunden?
- Wie motiviert werden Kunden sein?
- Wird mit dem Geschäftsmodell genug Umsatz generiert, um Kosten zu decken und Gewinne zu erwirtschaften?
- Wie leicht kann das Geschäftsmodell imitiert werden?

Entwicklung von Geschäftsmodellen

	Schritt	Zeitraumen	Material
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 1: Bestandsaufnahme – staus quo 	<ul style="list-style-type: none"> 10 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> Hintergrundmaterial Geschäftsmodell- beschreibung, Vorlage 1
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 2: Ermittlung von treibenden Kräften (max. 4 treibende Kräfte) 	<ul style="list-style-type: none"> 10 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming im Team Karten (eine Karte pro Faktor)
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 3: Ableitung von Zukunftsprojektionen (max. 3) 	<ul style="list-style-type: none"> 10 minutes 	<ul style="list-style-type: none"> Karten (je eine Karte pro Projektion)
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 3: Ermittlung eines Szenarios 	<ul style="list-style-type: none"> 10 minutes 	<ul style="list-style-type: none"> Bildung eines Projektionsbündels
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 4/5: Ableitung des zukünftigen Geschäftsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> 5 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> Vorlage 2

Schritt 1: Bestandsaufnahme – status quo

<p>Wodurch wird der Kundennutzen begründet?</p>	
<p>Wie werden Gewinne erzielt?</p>	
<p>Was sind Schlüsselressourcen, Schlüsselkompetenzen, Schlüsselprozesse?</p>	

Schritt 4/5: Beschreibung des zukünftigen Geschäftsmodells

Geschäftsmodell Ressourcen und Prozesse	Zielgruppe und Kundennutzen	Umsätze

- Barringer, B.A./ Ireland, R.D. (2006): Entrepreneurship- Successfully launching new ventures, New Jersey.
- Baron, R. (2006), “Opportunity Recognition as Pattern Recognition”, *Academy of Management Perspectives*, February, Vol. 20 No. 1, pp. 104 – 119.
- Johnson, M. W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008): Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 51-59.
- Magretta, J. (2002): Why Business Models Matter, In: *Harvard Business Review*, May 2002, 3-8
- Mietzner, D., Reger, G. (2008): Strategic Foresight in Biotechnology Firms - Practice and Requirements, CAMOT International Conference Technology Management and Innovation in China: Challenges and Opportunities in the 21st Century, Beijing, 21-23 October 2008.
- Osterwalder, A. (2004): The Business Model Ontology, Diss. HEC Lausanne 2004



BIEM
CEIP

Das Institut für Gründung und
Innovation der Universität Potsdam

www.ceip.de

www.strategicfutures.eu