



RIEM
CEIP

Das Institut für Gründung und
Innovation der Universität Potsdam

Von der Idee zum Produkt: Innovative Geschäftsmodelle zielgerichtet entwickeln

Punktlandung - 4. Potsdamer Gründertag

16. November 2010, IHK Potsdam

Dipl.-Kfm. Christian Schultz

Institut für Gründung und Innovation der Universität Potsdam
Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship

August-Bebel Straße 89

14482 Potsdam

Email: Christian.Schultz@uni-potsdam.de

Tel.: 0331-977 45 62

www.ceip.de

www.strategicfutures.eu

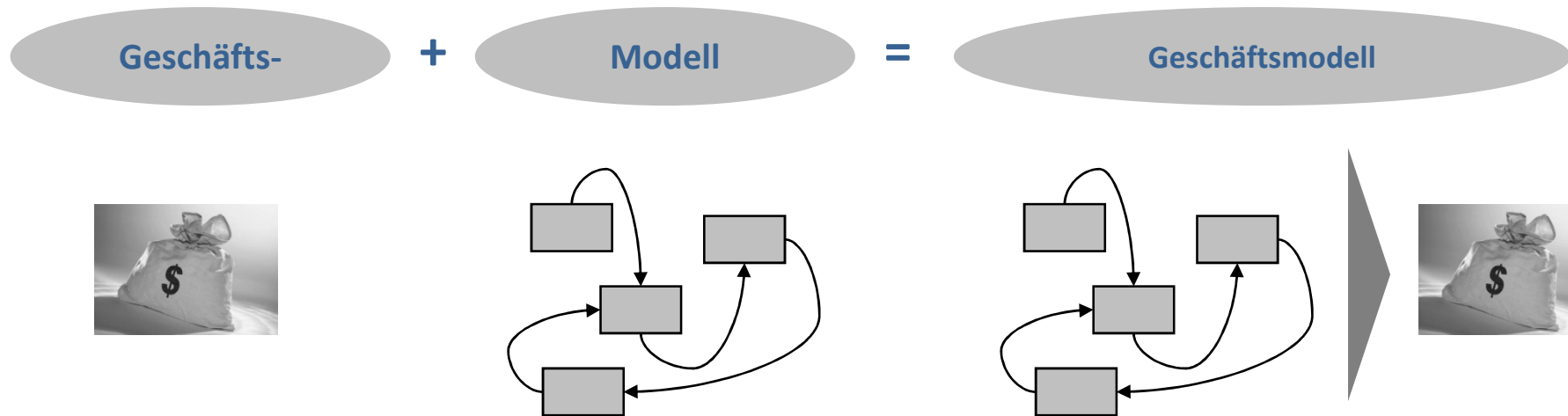
Konzeption der Veranstaltung

1. Elemente eines Geschäftsmodells
2. Ein szenariobasierter Ansatz zur Erkennung von Geschäftsmöglichkeiten
3. Fallbeispiel/ Gruppenarbeit
4. Coaching
5. Fördermöglichkeiten

Das BIEM CEIP



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.

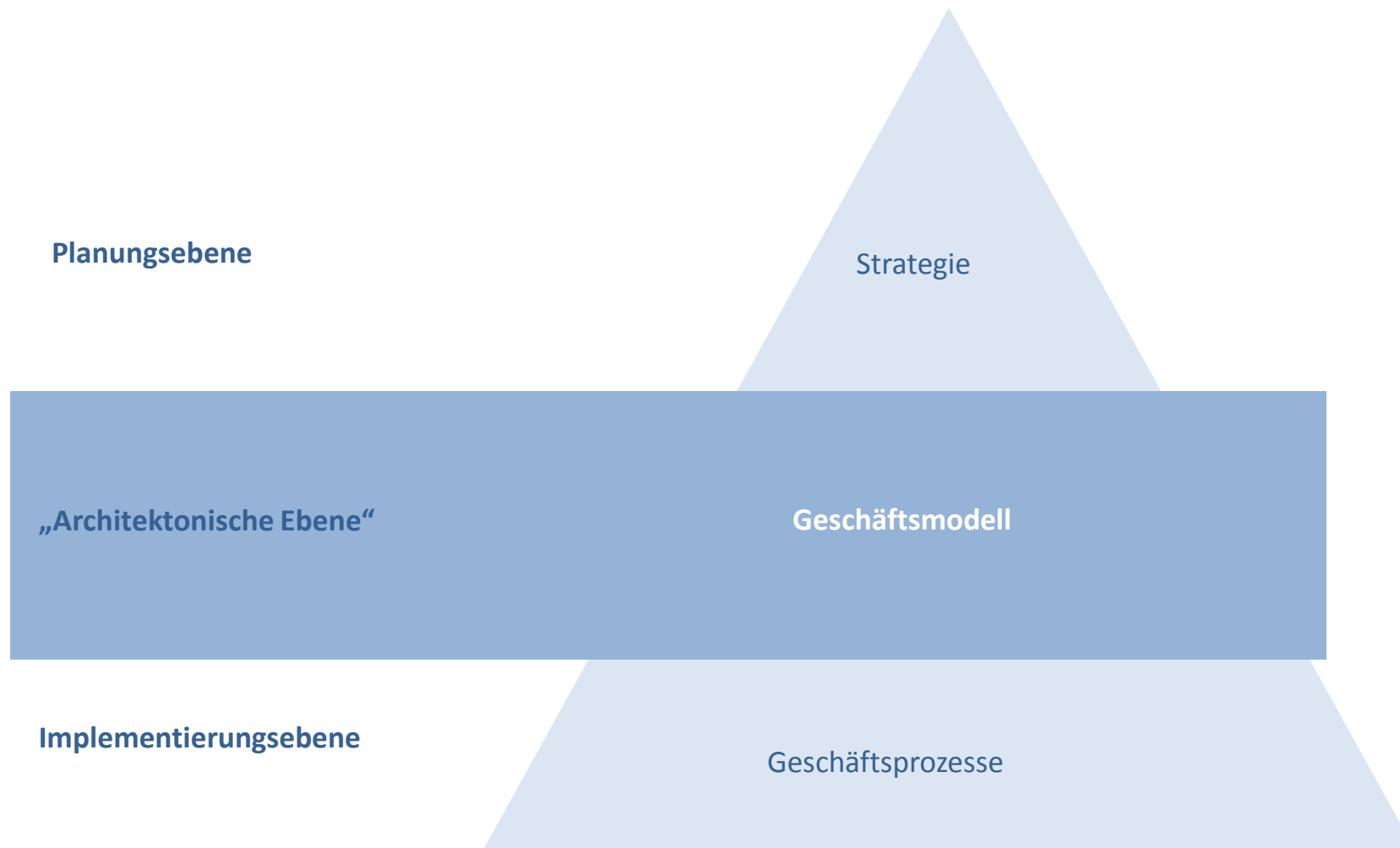
Zukünftige Geschäftsmodelle

- 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

Einordnung des Geschäftsmodells



Bedeutung des Geschäftsmodells

„Business Model was one of the great buzzwords of the Internet boom routinely invoked as the writer Michael Lewis put it, „to glorify all manner of half baked plans“. A company did not need a strategy or a special competence or even any customers all it needed was a Web-based business model that promised wild profits in some distant, ill-defined future.“

Magretta, 2002, 3.

„Having a well-thought-out business model is important for several reasons. While some models are better than others, it is dangerous to link the performance of a firm solely to the configuration of its business model. In most cases, performance is a choice of a business model and how effectively a firm uses its chosen model.“

Barringer/ Ireland, 2006, 102.

Geschäftsmodell: Definition

Ein Geschäftsmodell ist:

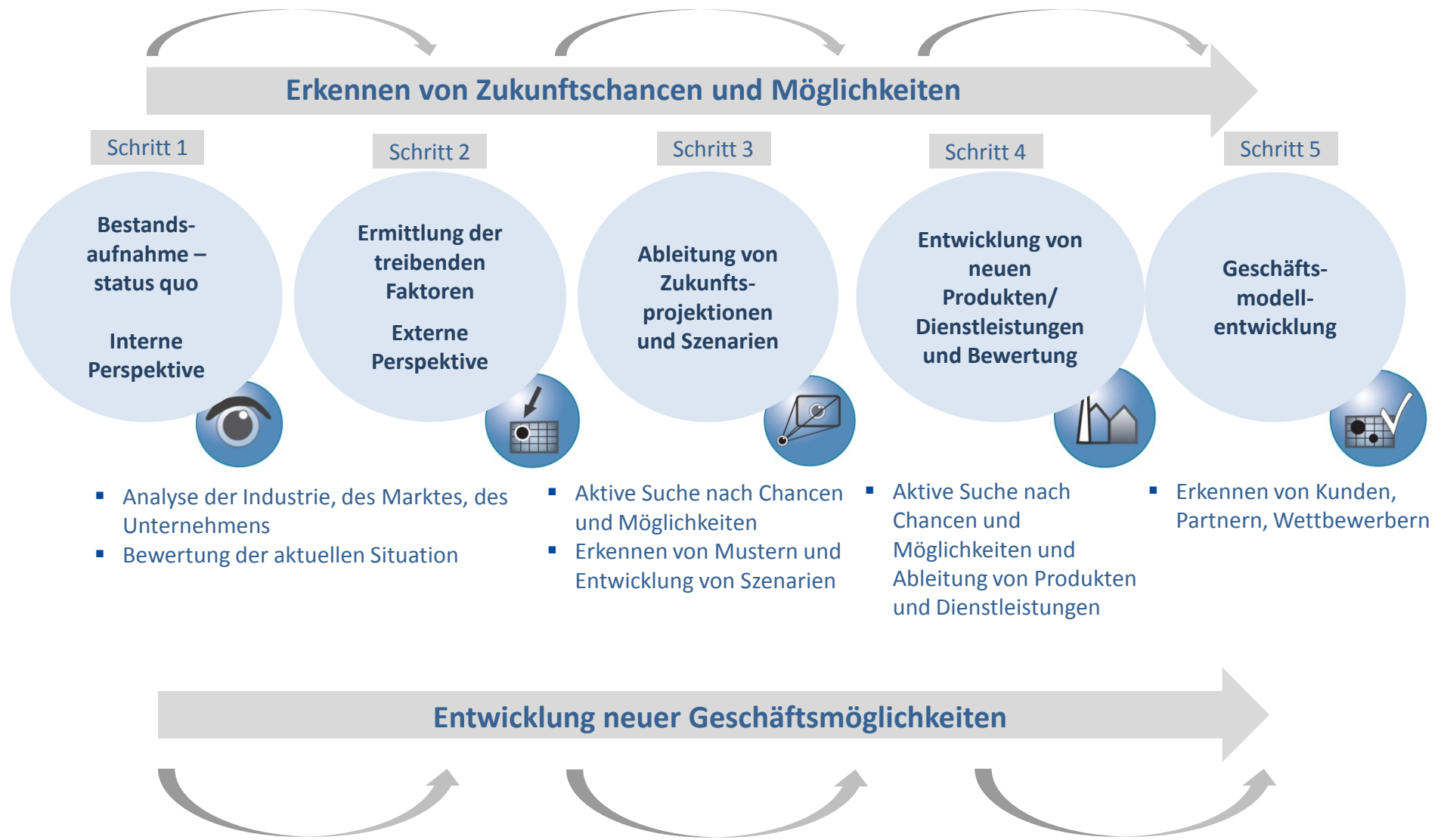
- die Gesamtheit der Aktivitäten,
 - wie ein Unternehmen seine Kunden und seine Angebote bestimmt,
 - die internen Aufgaben definiert oder diese nach außen vergibt,
 - seine Ressourcen verteilt,
 - auf dem Markt agiert,
 - Nutzen für den Kunden generiert
 - und Gewinn macht.
-
- **... ein strategischer Plan**

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

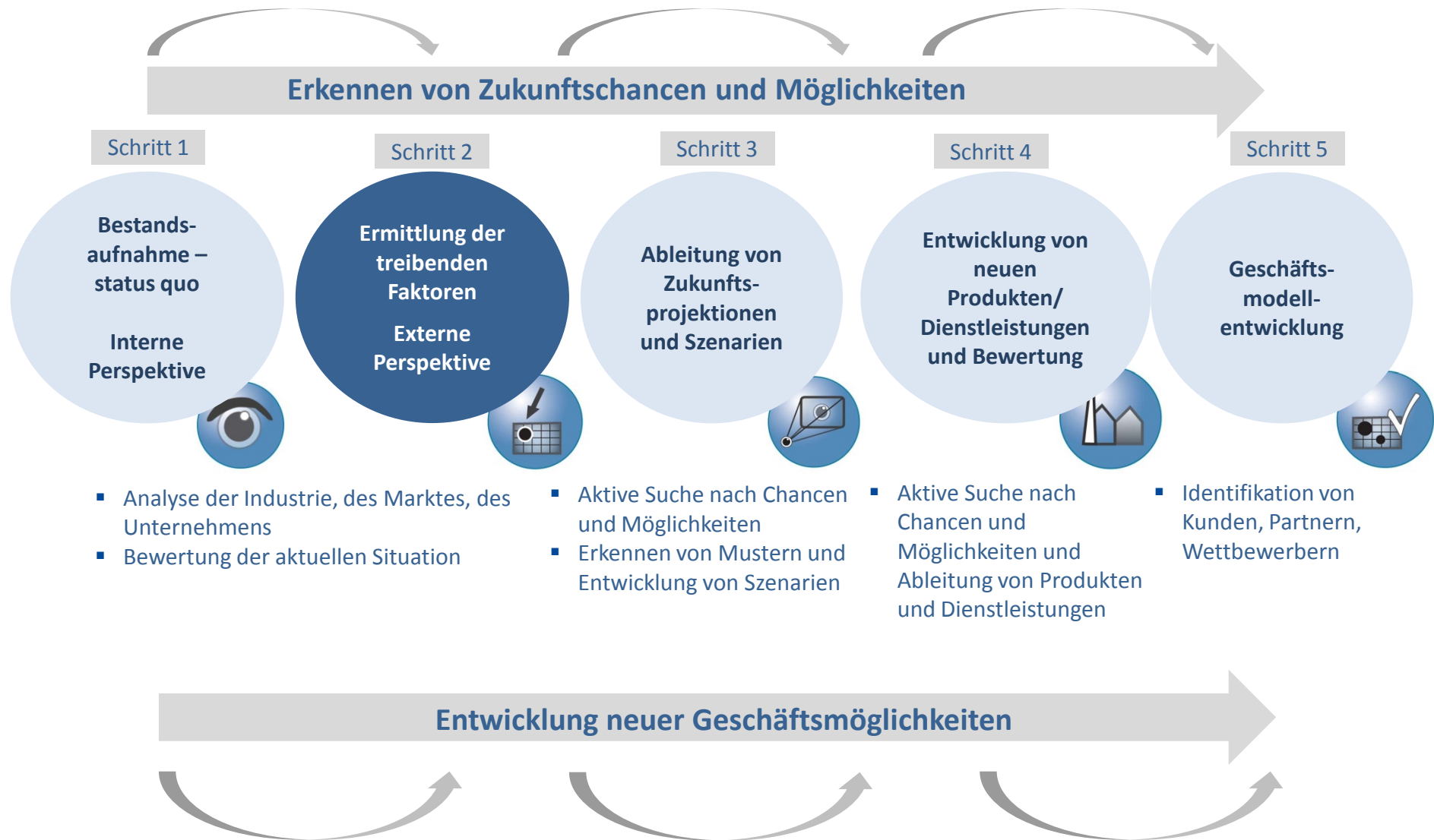


Schritt 1: Bestandsaufnahme – status quo

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



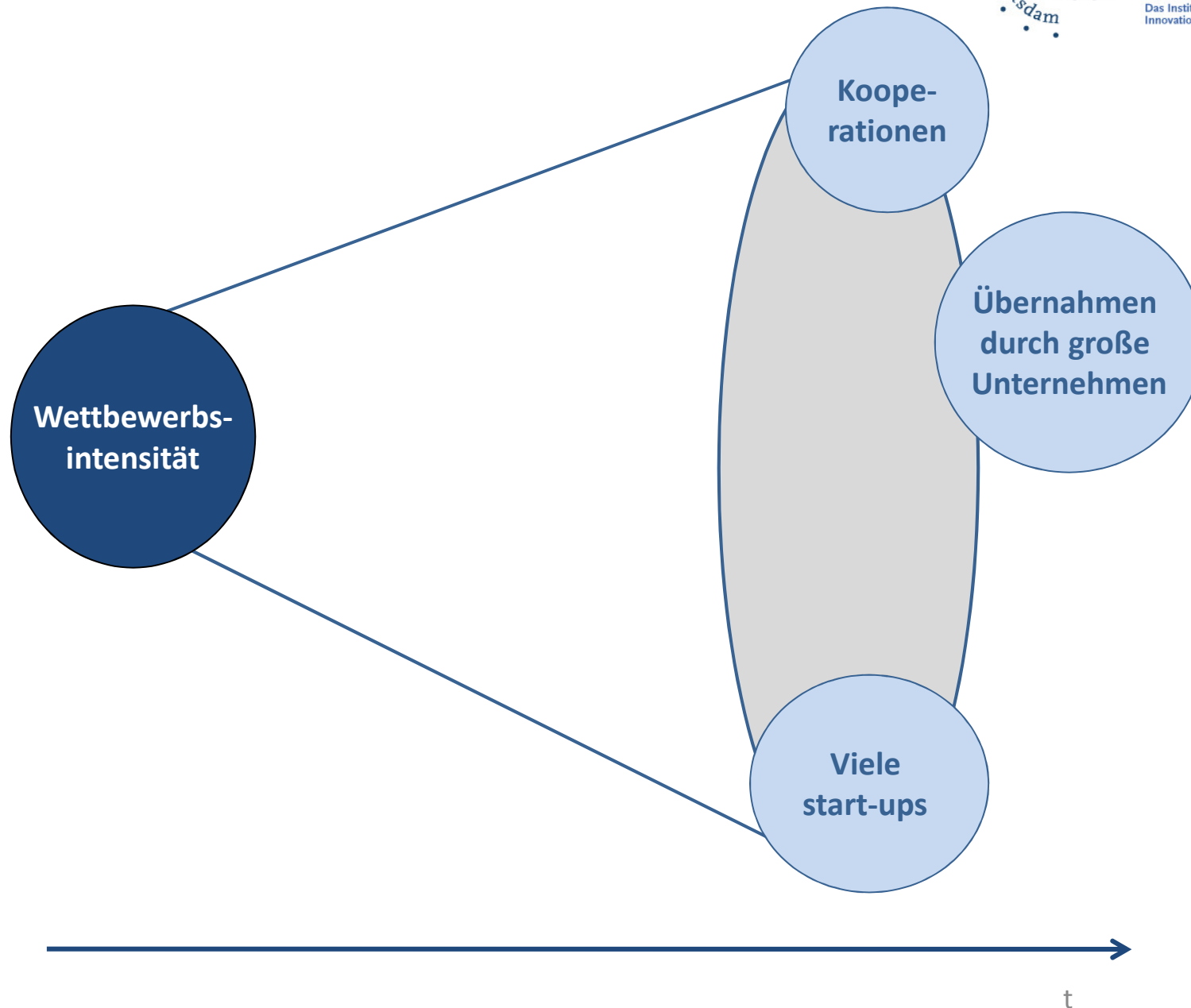
Wie können treibende Kräfte frühzeitig erkannt werden?

- **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

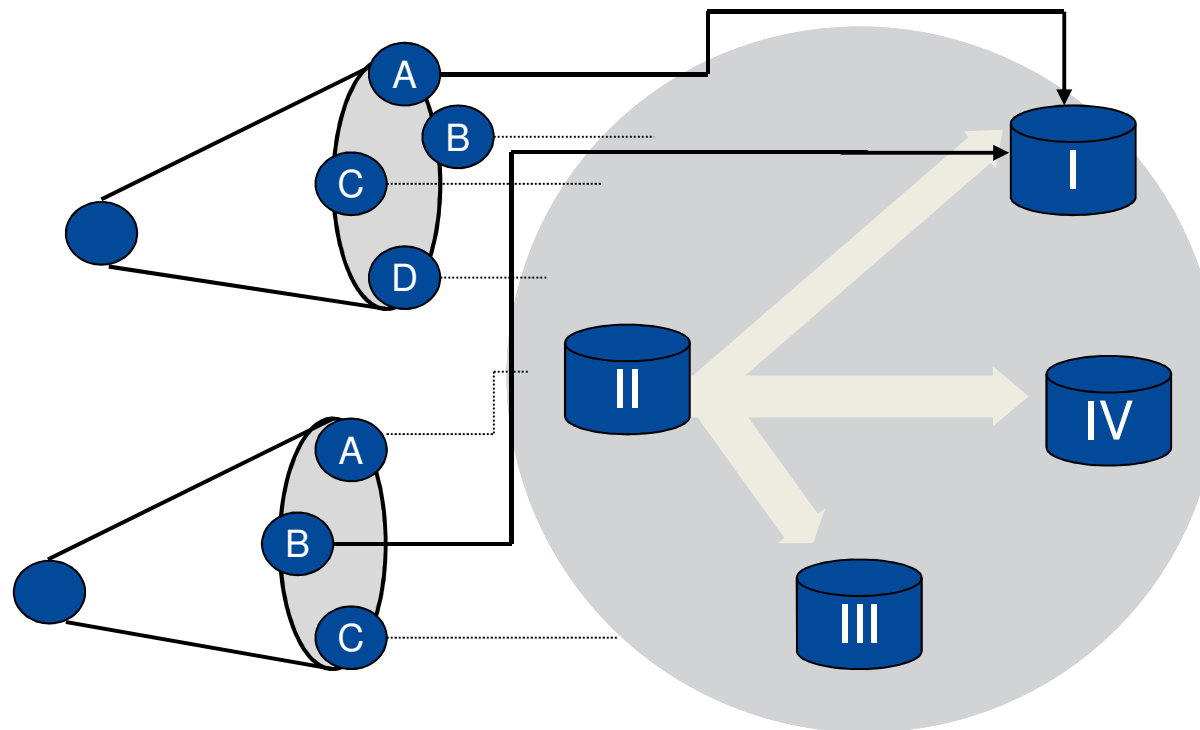


Schritt 3: Ableitung von Zukunftsprojektionen



Schritt 3: Entwicklung von Szenarien

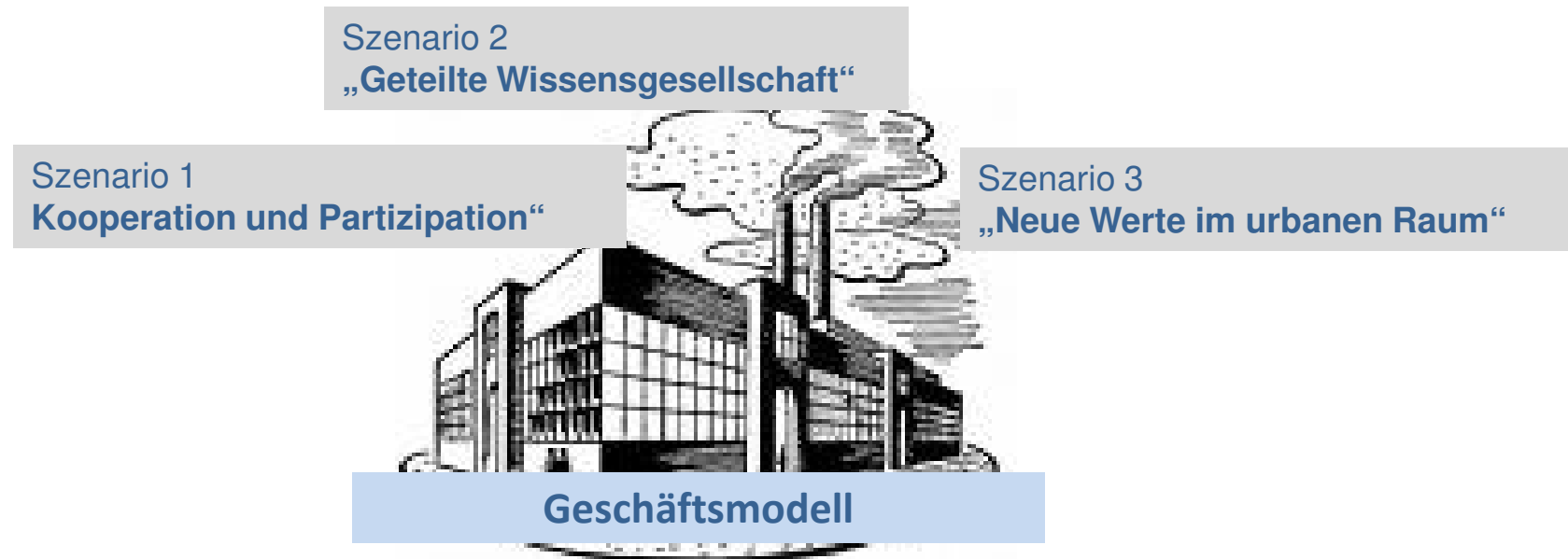
“Pattern recognition is the process through which specific persons perceive complex and seemingly unrelated events as constituting identifiable patterns.” (Baron, 2006, 104)



Szenariobasierte Entwicklung von Geschäftsmodellen

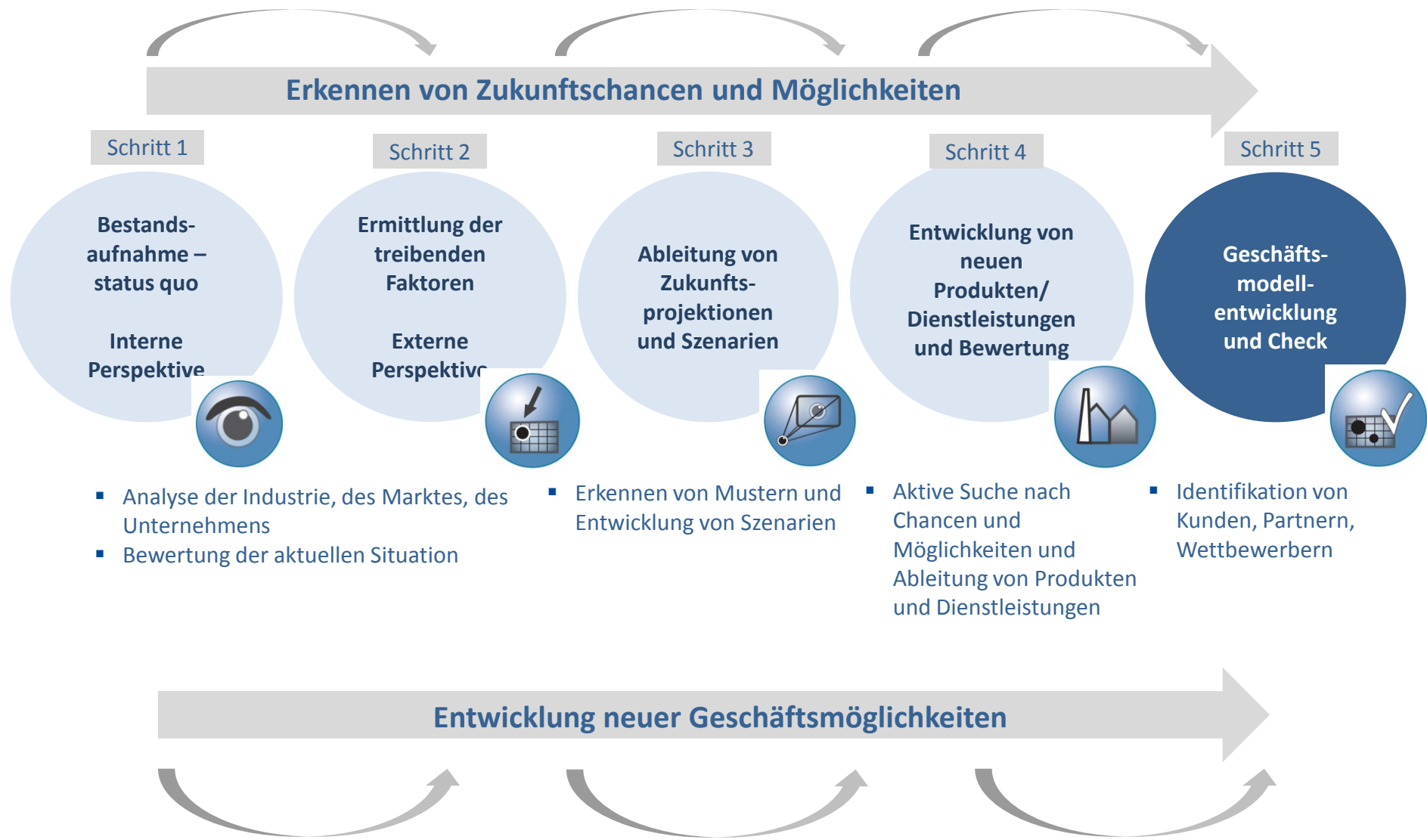


Schritt 4/5: Entwicklungen von zukünftigen Geschäftsmodellen



- 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?

Hintergrundinformationen: hotel.de



- **Geschäftsidee:**

Geschäfts- und Privatkunden buchen über hotel.de weltweit kostenfrei 210.000 Hotels aller Kategorien zu tagesaktuellen Vorzugspreisen, online über die Internetseite www.hotel.de oder www.hotel.info, aber auch telefonisch über das unternehmenseigene mehrsprachige 24 Stunden-Call Center

- **hotel.de** AG aus Nürnberg bietet kostenlosen weltweiten Reservierungsservice für 210.000 Hotels online „*So spart man Zeit und Kosten*“.
- Gründung des Unternehmens im Jahr 2001: die Interneteuphorie war bereits Vergangenheit und das Gründungsteam musste einige Hürden überwinden
- Besonders mittelständischen Unternehmen bietet hotel.de viele Vorteile bei der Reiseplanung für Mitarbeiter (umfangreiche Business- und Großkundenbereiche)
- **hotel.de** AG weist ein außerordentlichen Wachstums auf
- **Ungefähr 1,3 Millionen Besucher** klicken sich monatlich auf hotel.de, die Buchungen liegen bei etwa 130.000.
- 2001: 12 Mitarbeiter, inzwischen beschäftigen die erfolgreichen Gründer 420 Mitarbeiter

Hotels suchen

Ziel:

Anreise: Abreise:

Anzahl Zimmer: Zimmertyp:

- ✓ Mehr als 210.000 Hotels weltweit
- ✓ Über 1.000.000 Hotelbewertungen
- ✓ Bestpreis-Garantie
- ✓ Gebührenfreie Buchung
- ✓ Kostenfreie Stornierung
- ✓ Zahlung direkt im Hotel

Detailsuche | Hotels in der Nähe von ...

Suchen



Bestbewertete Hotels in...

- Deutschland:**
 Berlin, München, Hamburg, Frankfurt am Main, Köln
 
- Europa:**
 Wien, Paris, London, Prag, Amsterdam
 
- Nordamerika:**
 New York, San Francisco, Miami Beach, Chicago, Las Vegas
 
- Südamerika:**
 Buenos Aires, Sao Paulo, Rio de Janeiro, Santiago de Chile, Lima
 

Lassen Sie sich von den hotel.de Angeboten inspirieren!



Grand City Hotel Ber...
★★★★
Berlin
ab € 49,-



Hotel Nymphenburg
★★★★
München
ab € 80,-



Grand City Hotel Ber...
★★★★★
Hamburg
ab € 71,-



MGallery Savigny
★★★★★
Frankfurt
ab € 79,-



Hotel Drei Könige am
★★★★
Köln
ab € 44,-

Facebook



1,807 Personen gefällt hotel.de.



www.hotel.de auf Facebook

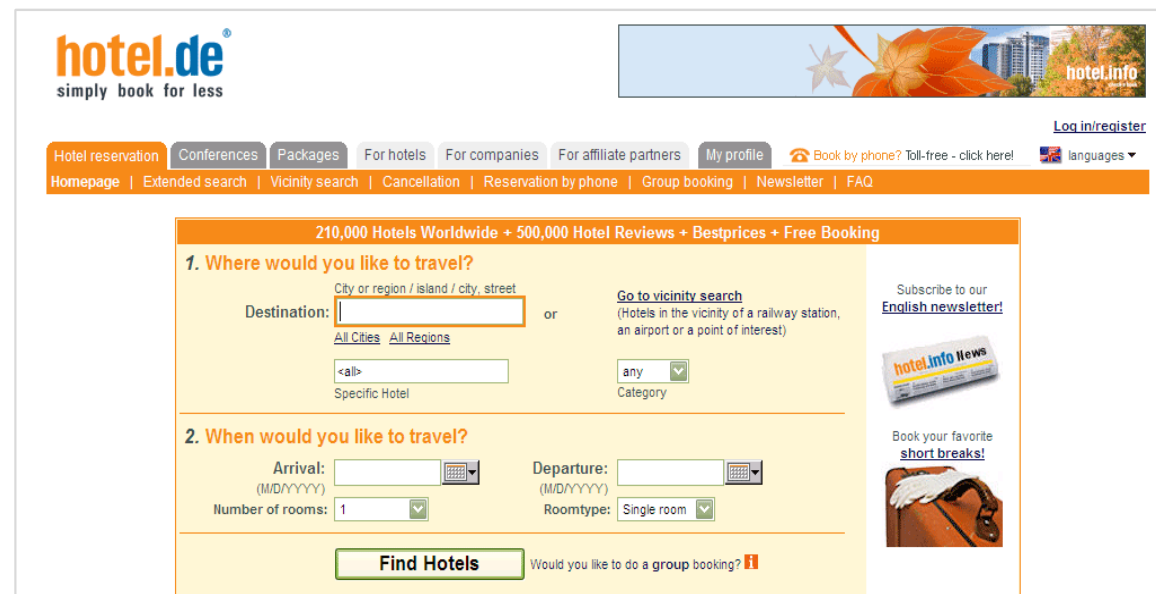
Hintergrundinformationen: hotel.de








- Auch die Internationalisierung wird vorangetrieben
- Gründung der hotel.de-Niederlassung TravelRes France S.A.R.L. in Paris
- Übernahme des marktführenden Online-Tagungstools von Intergerma
- Gründung der hotel.de-Niederlassung TravelRes Ibérica S.L. in Barcelona

- **2008:** Übernahme der hotel.info HI GmbH und der Domain www.hotel.info
Internationalisierung unter der Marke hotel.info
Umbenennung der ausländischen Tochtergesellschaften in hotel.info

- Marktanteil zwischen 35 und 45 Prozent in der Reservierungsvermittlung (eigene Angaben, hotel.de)



The screenshot shows the hotel.de search interface. At the top left is the logo 'hotel.de simply book for less'. A navigation bar contains links for 'Hotel reservation', 'Conferences', 'Packages', 'For hotels', 'For companies', 'For affiliate partners', 'My profile', and 'Book by phone? Toll-free - click here!'. Below this is a secondary navigation bar with links for 'Homepage', 'Extended search', 'Vicinity search', 'Cancellation', 'Reservation by phone', 'Group booking', 'Newsletter', and 'FAQ'. The main search area is titled '210,000 Hotels Worldwide + 500,000 Hotel Reviews + Bestprices + Free Booking'. It contains two main sections: '1. Where would you like to travel?' and '2. When would you like to travel?'. Section 1 includes a 'Destination' input field with a dropdown for 'All Cities' and 'All Regions', a 'Go to vicinity search' link, and a 'Category' dropdown. Section 2 includes 'Arrival' and 'Departure' date pickers, a 'Number of rooms' dropdown, and a 'Roomtype' dropdown. A 'Find Hotels' button is at the bottom, with a link for 'Would you like to do a group booking?'. On the right side, there are promotional banners for 'Subscribe to our English newsletter' and 'Book your favorite short breaks!'.

	Schritt	Zeitraumen	Material
	<ul style="list-style-type: none"> Schritt 1: Bestandsaufnahme – status quo 	<ul style="list-style-type: none"> 10 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> Hintergrundmaterial Geschäftsmodellbeschreibung, 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



www.ceip.de

www.strategicfutures.eu

Wir fördern Wirtschaft.



Coaching: Methoden und Nutzen

Punktlandung - 4. Potsdamer Gründertag

16. November 2010, IHK Potsdam

Ulrich Ruh

ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH

Steinstraße 104-106

14480 Potsdam

Tel.: 0331 / 660-32 85

E-Mail: ulrich.ruh@zab-brandenburg.de

Internet: www.zab-brandenburg.de

Fragen

- **Beratung und Coaching – wo liegt der Unterschied?**
- **Coaching – wie und wozu?**
- **Wie findet man den richtigen Coach?**
- **Was kostet Coaching und gibt es Förderung?**

Beratung und Coaching

Berater und Beratung:

- ➔ Berater = Ratgeber für das WAS
- ➔ Beratung = Praktische Anleitung zum Handeln

Coach und Coaching:

- ➔ Coach = Kutsche (engl.): Trainer für das WIE auf dem Weg von A nach B
- ➔ Coaching = Hilfe zur Selbsthilfe

Der Coach

Was muss er mitbringen?

→ Werte

→ Ausbildung

→ Methoden

→ Erfahrungshorizont

und:

→ Die Chemie muss stimmen!

Wann funktioniert Coaching?

→ Gemeinsame Leistung

→ Ganzheitlicher Ansatz

→ Kooperation auf mehreren Ebenen

→ Verpflichtung durch Partizipation

→ Verantwortung beim Unternehmen

→ Vernetztes Denken

→ Transfer des Know-hows

→ Änderungsbereitschaft durch Analyse

→ Ergebnisse im Dialog

→ Coach im Hintergrund

→ Wandel in eigener Regie

Wo gibt es Förderung?

Lotsendienste, Gründungsnavigatoren, „Innovationen brauchen Mut“, „Gründercoaching Deutschland“ ...

- www.gruendungsnetz.brandenburg.de
- www.lasa-brandenburg.de
- www.zab-brandenburg.de
- <http://www.ibf-institut.de/gruenderinnen-center/ibm>
- www.biem-brandenburg.de

Wir fördern Wirtschaft.



Ulrich Ruh
ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH
Steinstraße 104-106
14480 Potsdam
Tel.: 0331 / 660-32 85
E-Mail: ulrich.ruh@zab-brandenburg.de
Internet: www.zab-brandenburg.de