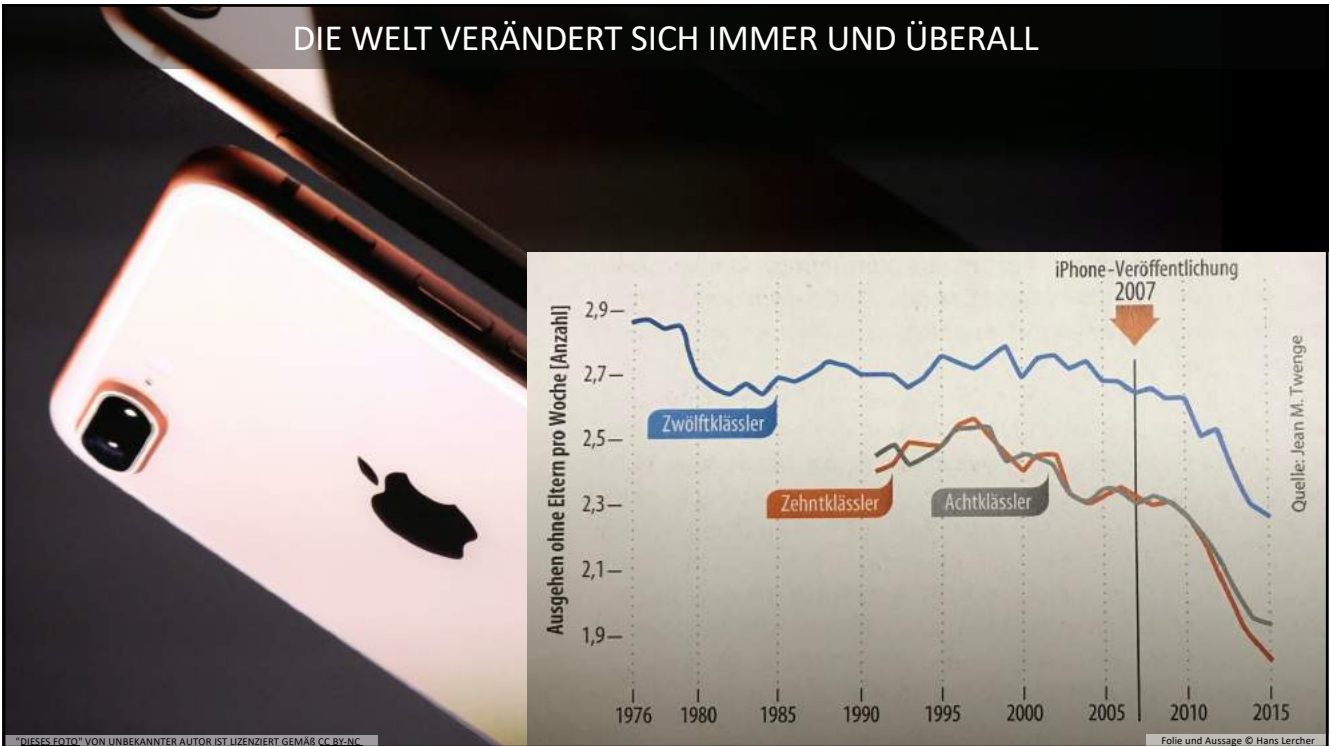




1



2



3

Was ist eigentlich eine Innovation?

INNOVATIONEN SIND IN NACHHALTIGE WETTBEWERBSVORTEILE ODER IN UMSÄTZE UMGEWANDELTE IDEEN

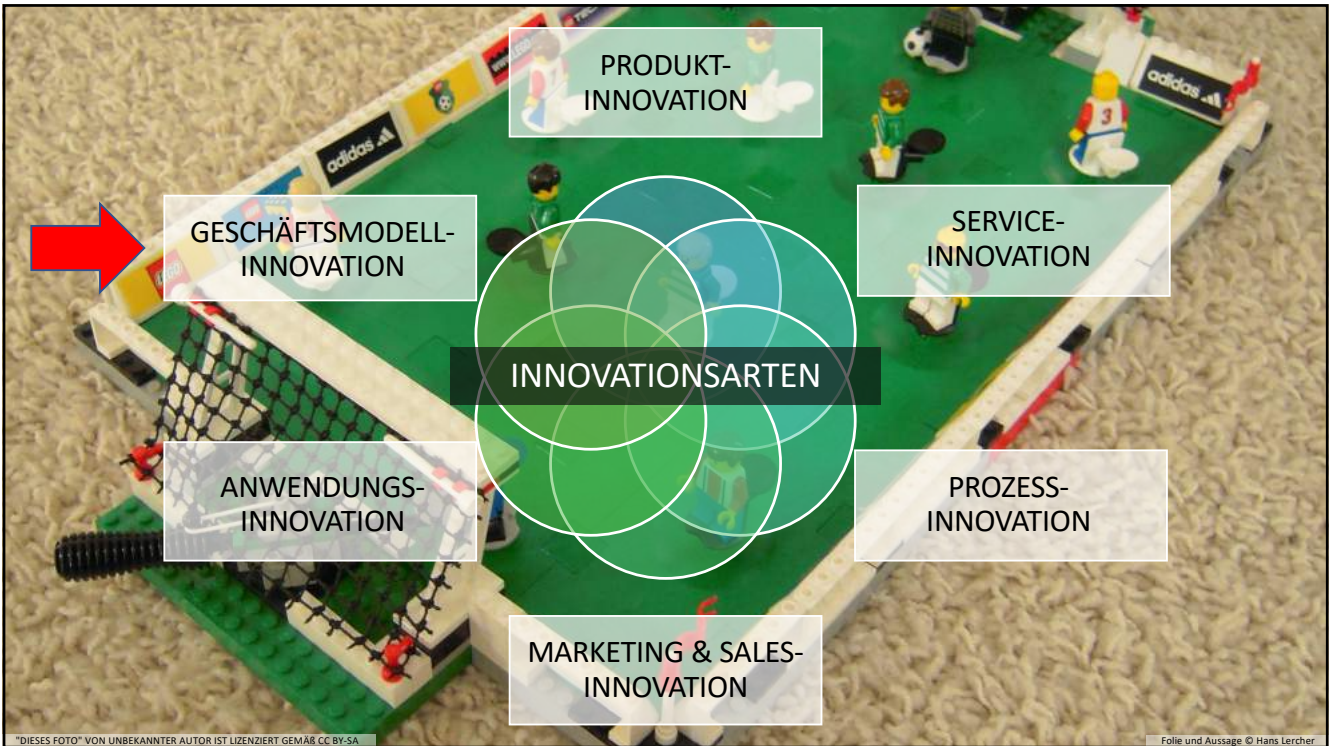
„von der Idee zur Rechnung“

INNOVATION

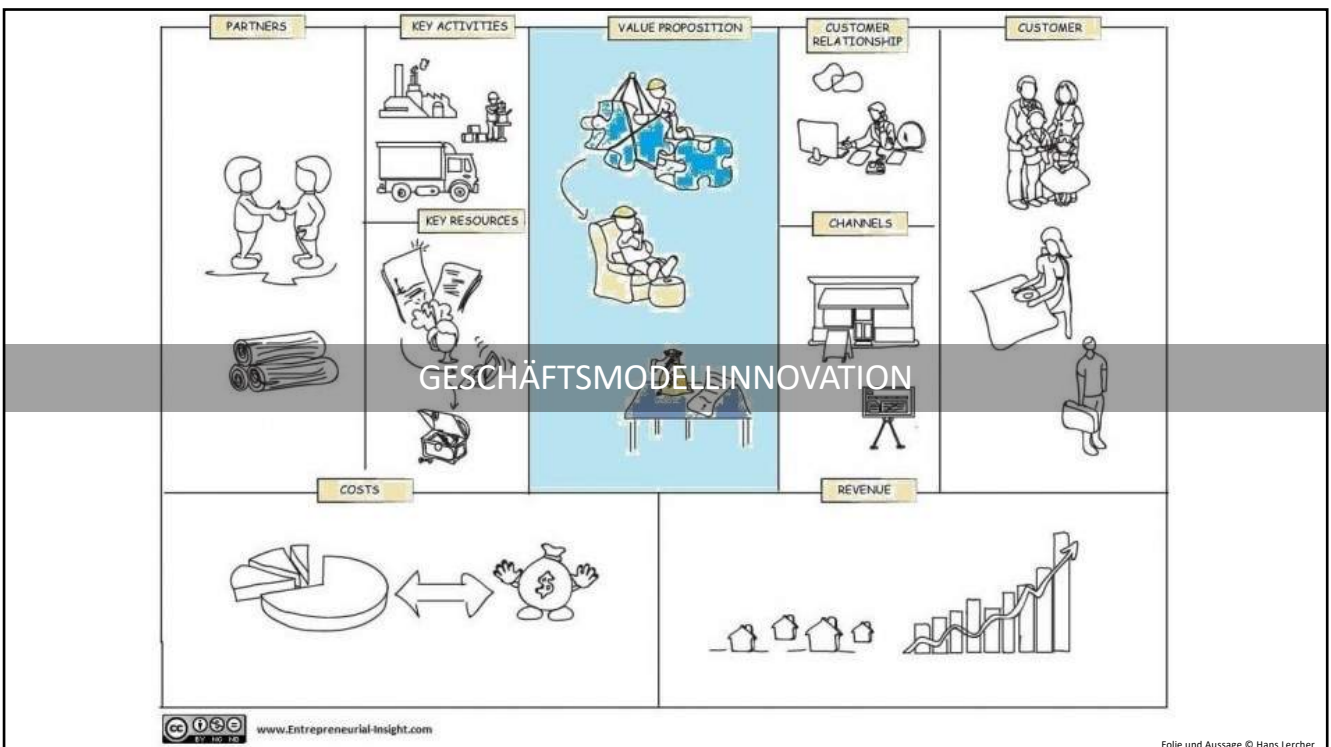
"DIESSES FOTO" VON UNBEKANNTER AUTOR IST LIZENZIERT GEMÄß CC BY-SA-NC

Folie und Aussage © Hans Lercher

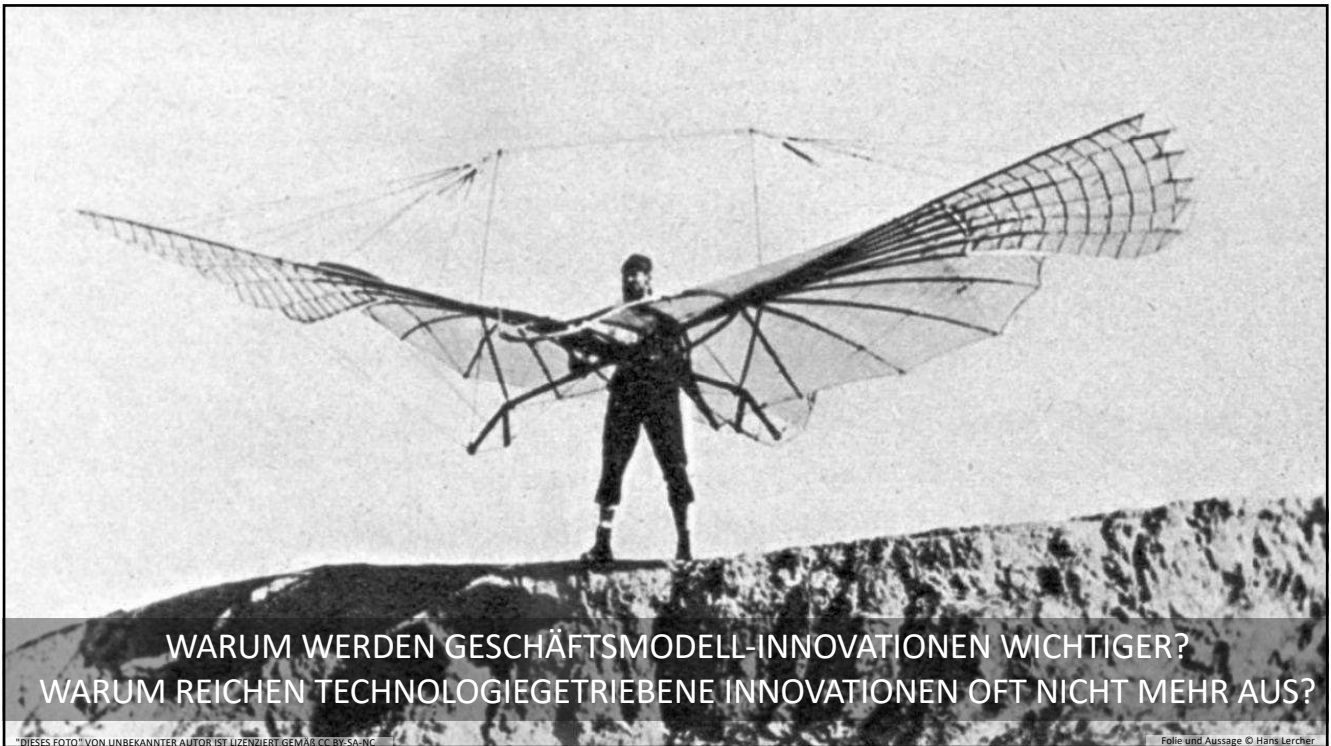
4



5



6



7

WAS HABEN ALL DIESE PERSONEN GEMEINSAM?

- Ein Innovationsmanager einer **Investment Bank***
- Die Chefin des Vertriebs der **Deutschen Bahn***
- Ein Business Developer von **Yellow Strom***
- Der Entwicklungsleiter eines **Maschinenbauers***
- Ein systemischer **Unternehmensberater***
- Eine Abteilungsleiterin des Servicegeschäfts von **BSH***
- Ein Business-Innovation-Manager von **Daimler***

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

8

Sie gaben in einer Übung in dieser
Executive Weiterbildung* alle die gleiche
Antwort auf die Frage,
***“Wie sieht Ihr schlimmster
möglicher Wettbewerber aus?”***

* RWTH Zertifikatskurs „Business Model Innovation“, bmi.rwth-aachen.de

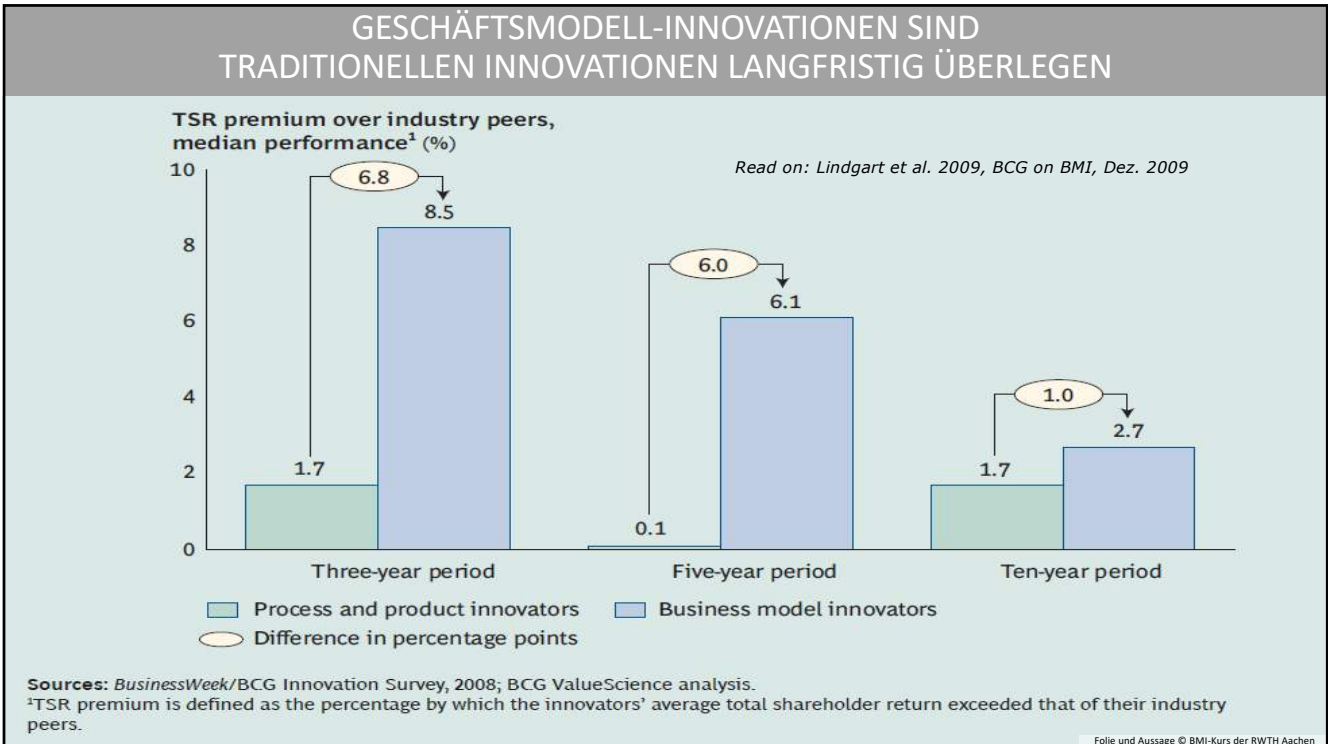
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

9

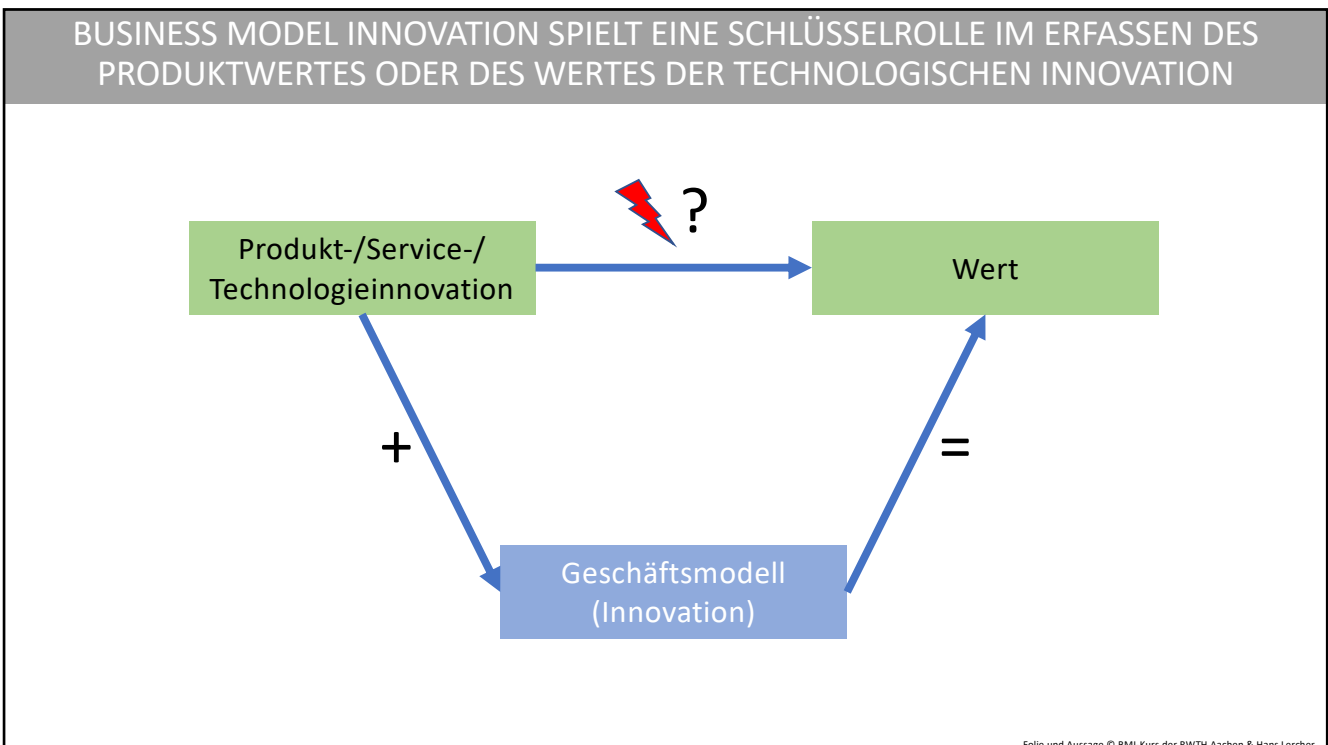
The image shows the Google logo in its characteristic multi-colored font. The letters are: 'G' in blue, 'o' in red, 'o' in yellow, 'g' in blue, 'l' in green, and 'e' in red.

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

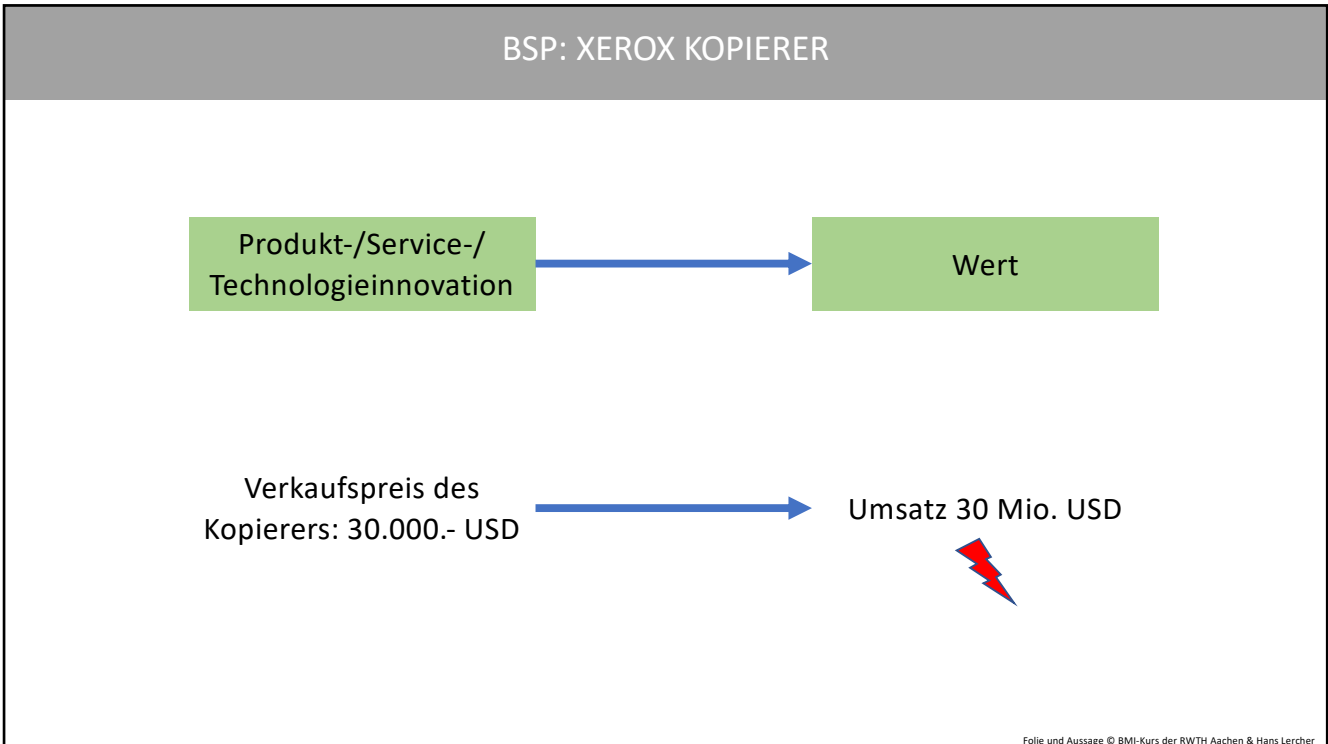
10



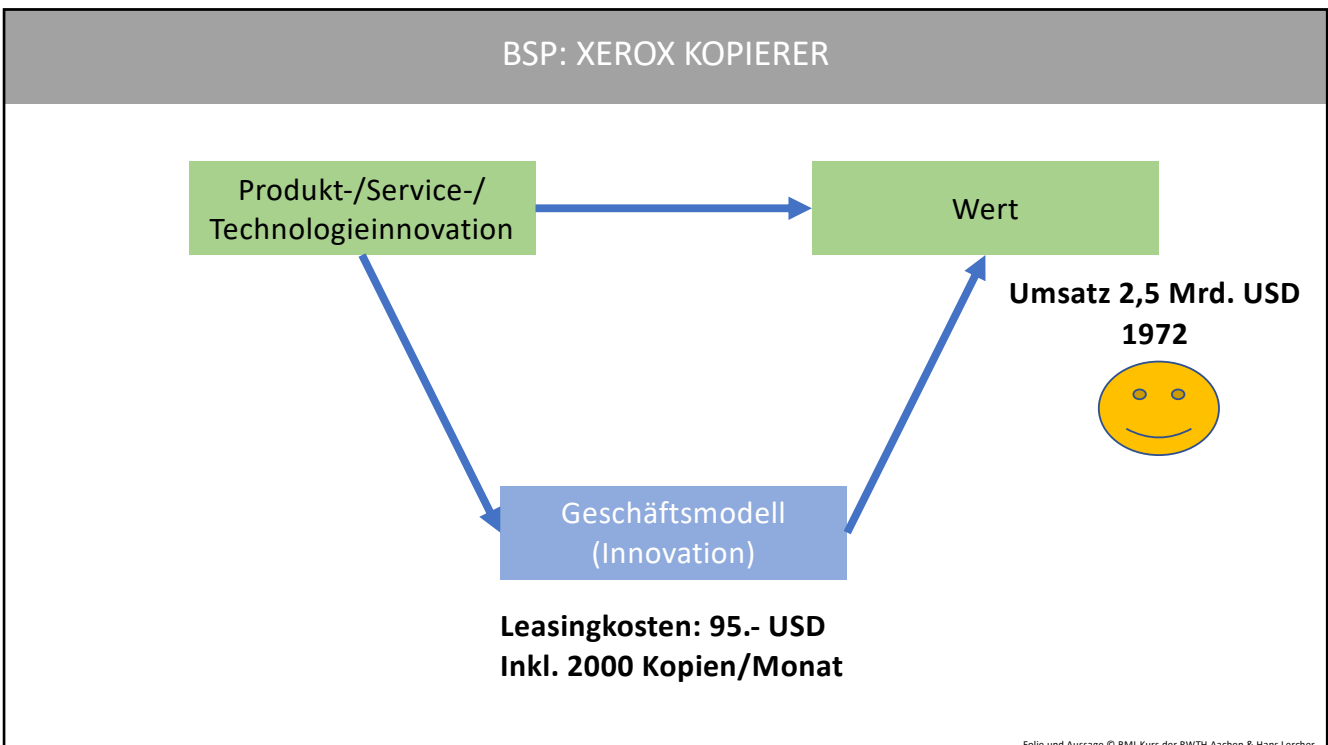
11



12



13



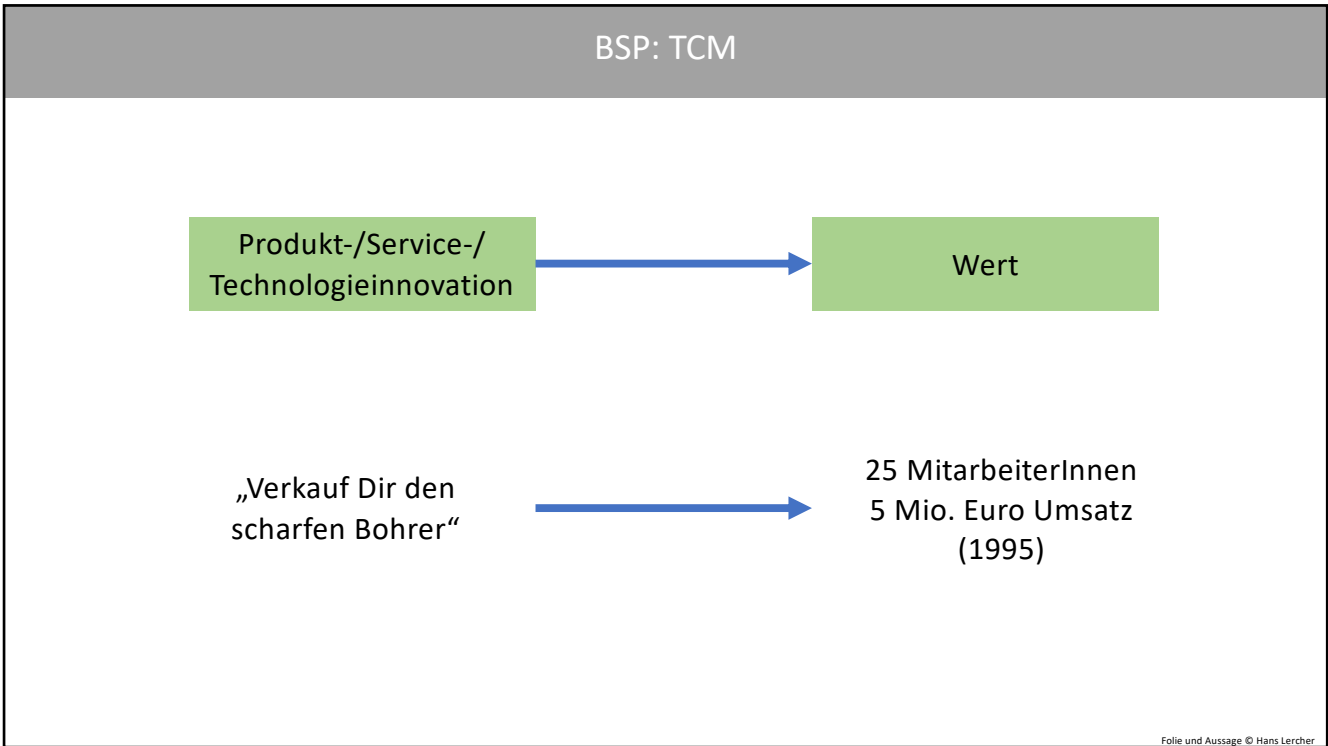
14



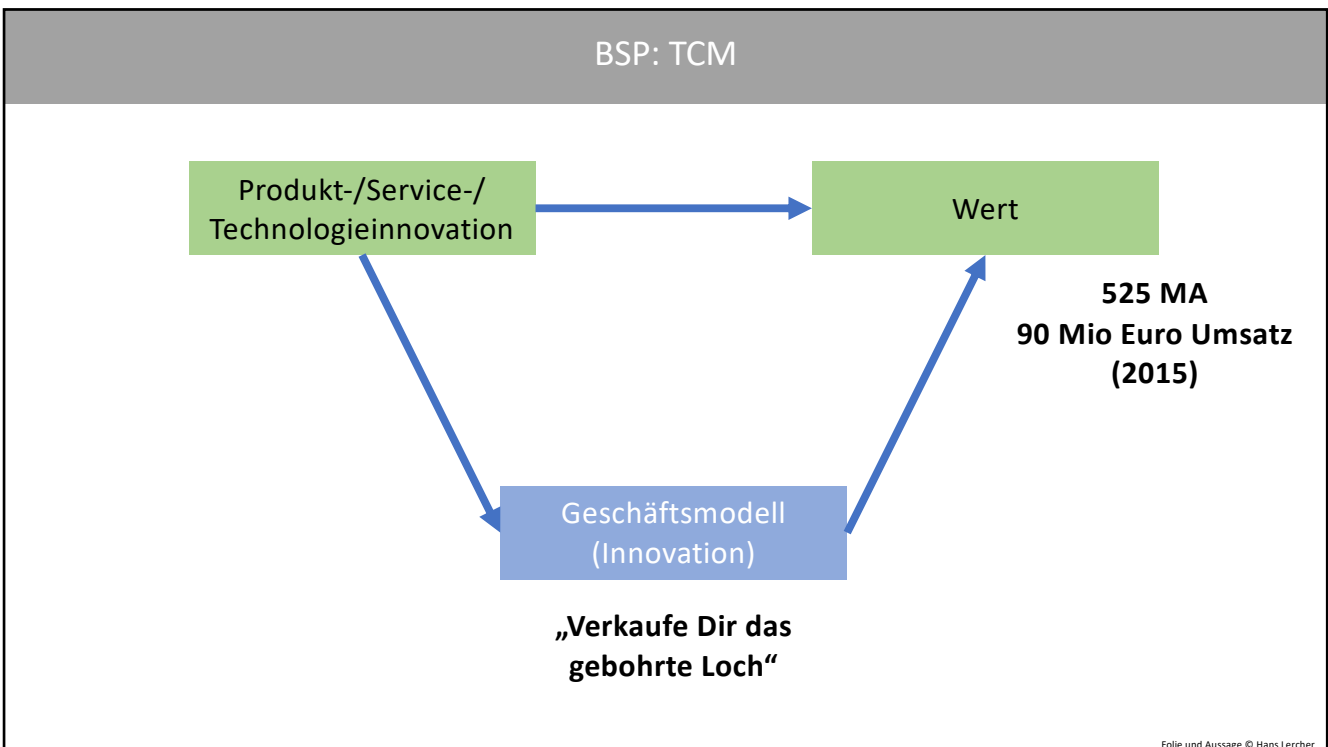
15



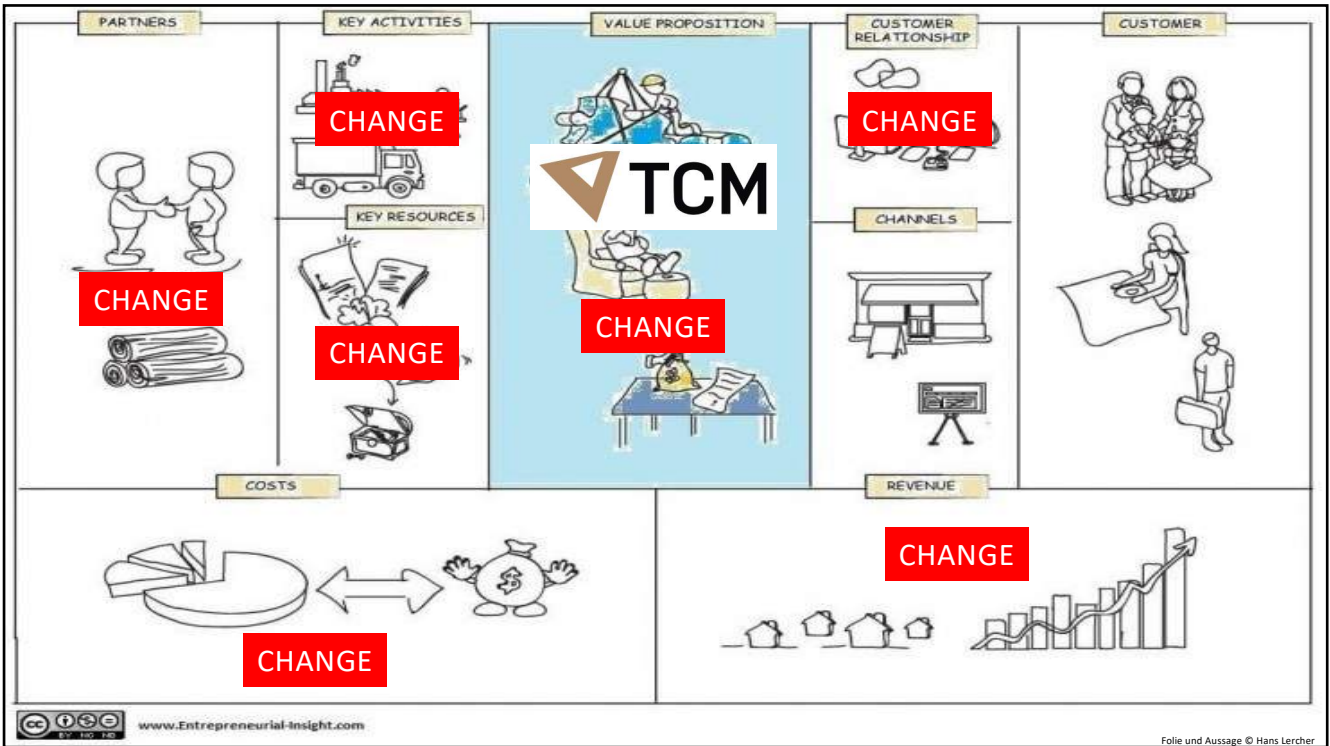
16



17



18

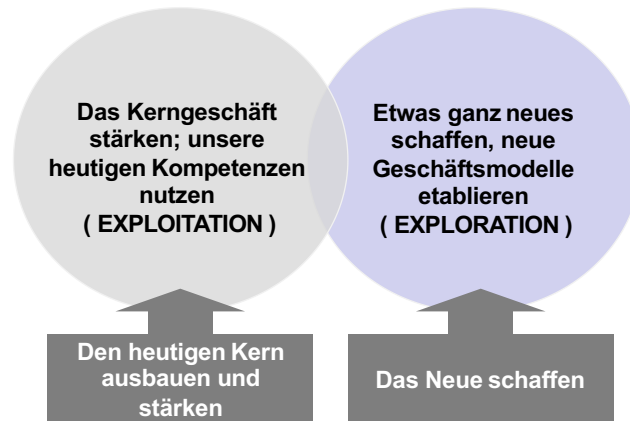


19

Systematische Geschäftsmodell-Innovation?

21

Die richtige Balance schaffen zwischen „Ausbeuten“ und „Erkundung“
ist die größte Herausforderung



Ambidexterity = Beidhändigkeit: *„Der Test einer erstklassigen Intelligenz ist die Fähigkeit, zwei gegensätzliche Ideen gleichzeitig im Kopf zu behalten und trotzdem funktionsfähig zu bleiben. (Fitzgerald)“*

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

22

EIN GUTER LÖSUNGSANSATZ

1.) Verstehen / Varianten bilden

2.) GM-Muster zur Inspiration

3.) Schnelles Experimentieren und Validierung im Feld

23

WAS IST DENN NUN EIGENTLICH EIN GESCHÄFTSMODELL?

25

GESCHÄFTSMODELL UND BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

Ein **Geschäftsmodell** (*business model*) beschreibt die logische Funktionsweise eines Unternehmens und insbesondere die spezifische Art und Weise, mit der es Gewinne erwirtschaftet.

Business Model Canvas: Geschäftsmodell *kompakt auf einem Blatt Papier darstellen.* (Original von Alexander Osterwalder)

Folie und Aussage © Hans Lercher

26

EIN GESCHÄFTSMODELL BEANTWORTET VIER ZENTRALE FRAGEN DER WERTSCHÖPFUNG IN UNTERNEHMEN



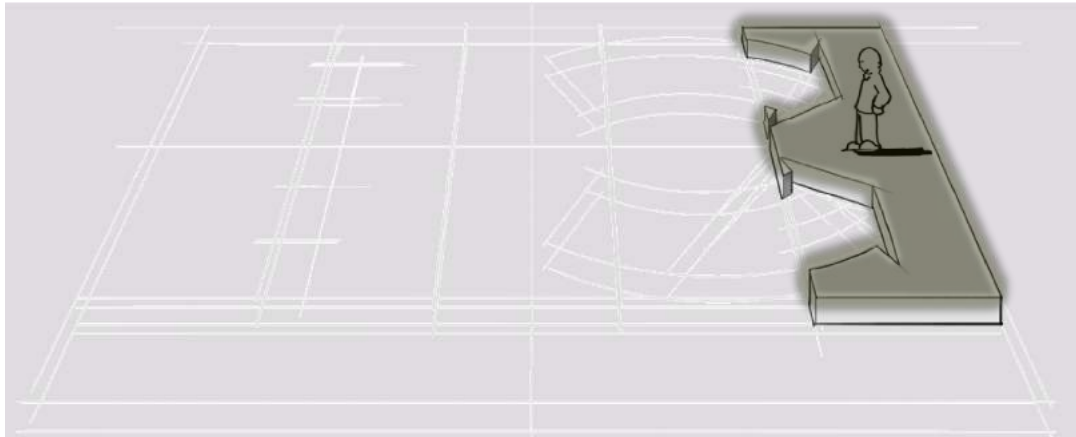
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

27



29

CUSTOMER SEGMENTS - KUNDENSEGMENTE



- FÜR WEN BETREIBEN WIR WERTSCHÖPFUNG?
- WER SIND UNSERE WICHTIGSTEN KUNDEN?
- WAS SIND IHRE (*TATSÄCHLICHEN*) BEDÜRFNISSE?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

34

VALUE PROPOSITION – UNSER WERTVERSPRECHEN AN DIE KUNDEN

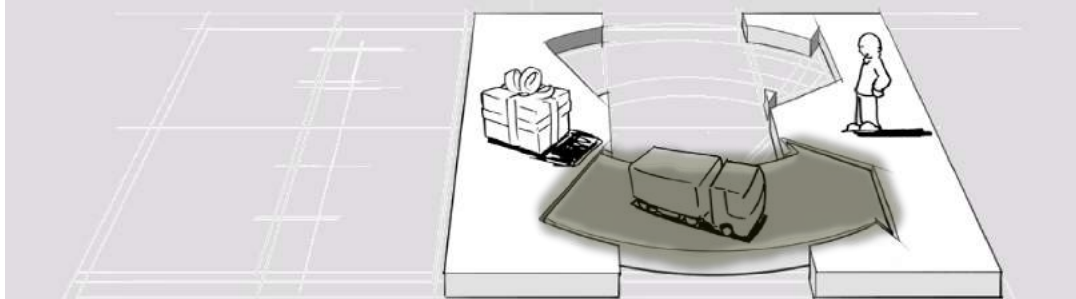


- WELCHEN WERT LIEFERN WIR DEN KUNDEN?
- BEI DER LÖSUNG WELCHES PROBLEMS UNSERER KUNDEN SIND WIR BEHILFLICH?
- WELCHE PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSPAKETE BIETEN WIR DEN KUNDENSEGMENTEN AN?
- WELCHE KUNDENBEDÜRFNISSE BEFRIEDIGEN WIR?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

35

CHANNELS – UNSERE KANÄLE

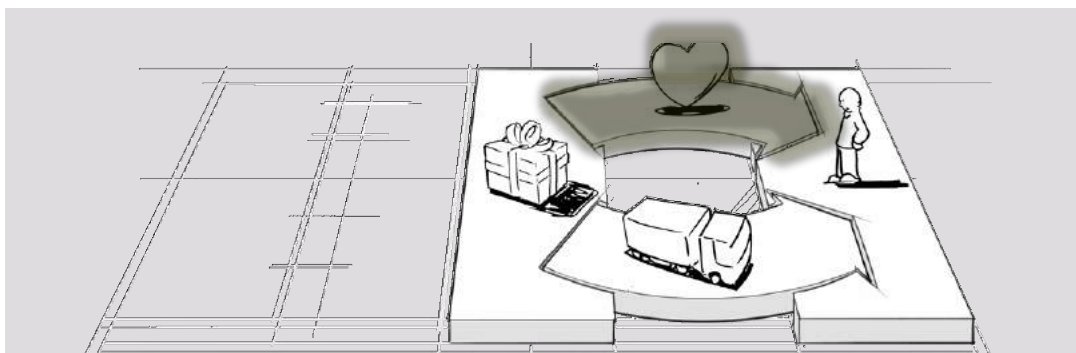


- ÜBER WELCHE KANÄLE WOLLEN UNSERE KUNDEN ANGESPROCHEN WERDEN?
- WIE SPRECHEN WIR SIE MOMENTAN AN?
- WIE SIND UNSERE KANÄLE INTEGRIERT?
- WELCHER KANAL FUNKTIONIERT AM EFFEKTIVSTEN?
- WIE WERDEN DIE KANÄLE IN DIE GEWOHNHEITEN DER KUNDEN EINGEBUNDEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

37

CUSTOMER RELATIONSHIPS – DIE KUNDENBEZIEHUNG

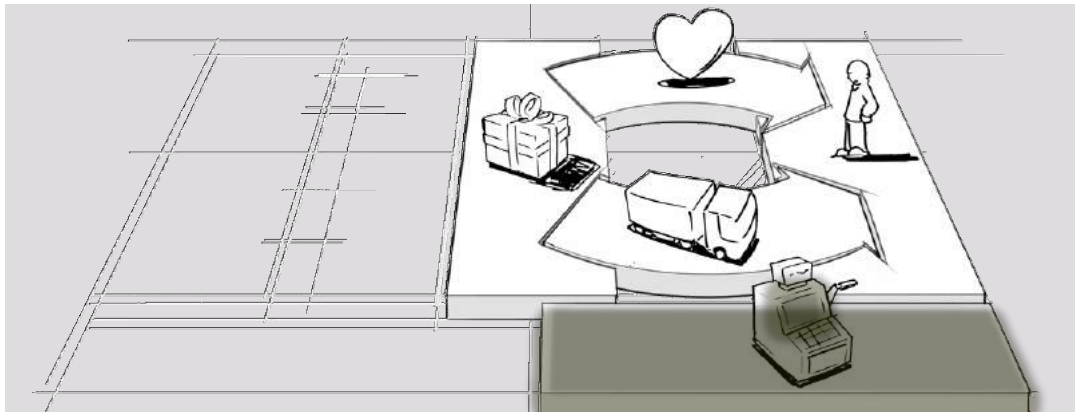


- WELCHE ART VON BEZIEHUNG ERWARTET JEDES UNSERER KUNDENSEGMENTE?
- WELCHE BEZIEHUNGEN WURDEN AUFGEBAUT?
- WIE SIND SIE IN UNSER RESTLICHES GESCHÄFTSMODELL INTEGRIERT?
- WIE KOSTENINTENSIV SIND SIE?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

38

REVENUE STREAMS – UNSERE EINNAHMEN

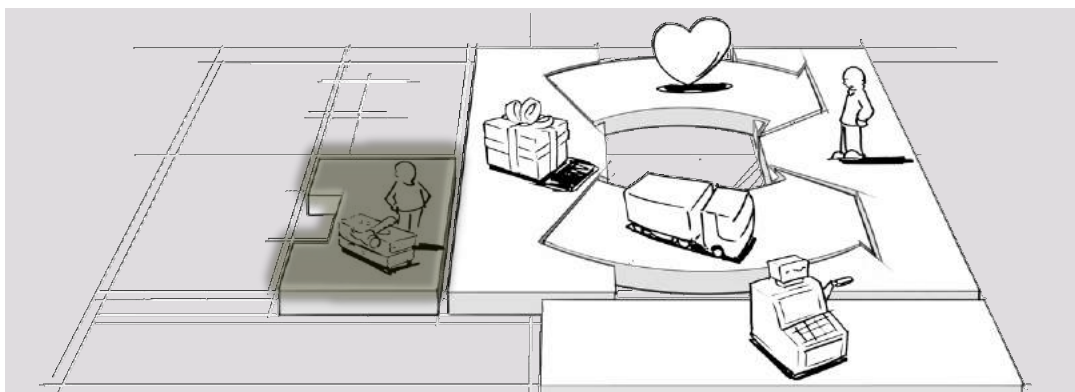


- FÜR WELCHEN NUTZEN SIND UNSERE KUNDEN WIRKLICH BEREIT ETWAS ZU BEZAHLEN?
- FÜR WAS ZAHLEN SIE IM MOMENT?
- WIE BEZAHLEN SIE ZURZEIT?
- WIE WÜRDEN SIE GERNE BEZAHLEN?
- WIEVIEL TRÄGT JEDE EINNAHMEQUELLE ZUM GESAMTUMSATZ BEI?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

39

KEY RESOURCES – UNSERE SCHLÜSSELRESSOURCEN

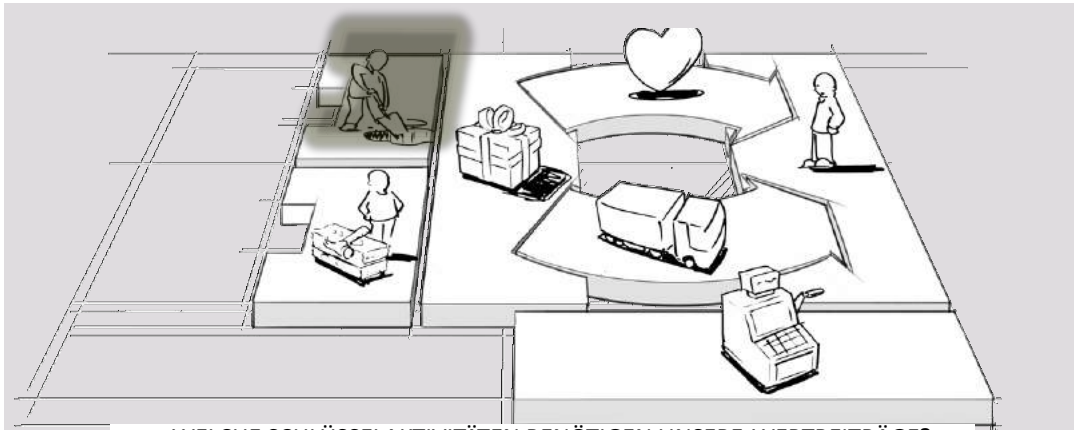


- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN BENÖTIGEN WIR ZUR ERBRINGEN UNSERER WERTBEITRÄGE?
- UNSERE VERTRIEBSKANÄLE?
- UNSERER KUNDENBEZIEHUNGEN?
- EINNAHMEQUELLEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

40

KEY ACTIVITIES – UNSERE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN

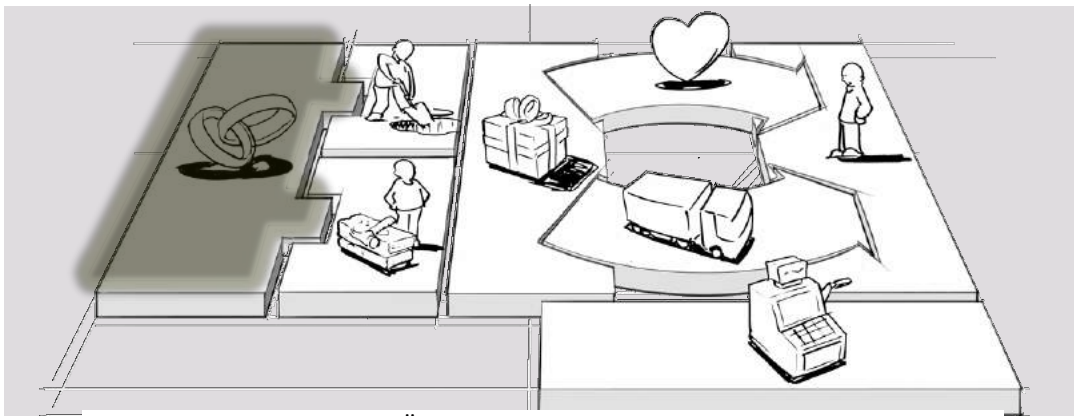


- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN BENÖTIGEN UNSERE WERTBEITRÄGE?
- UNSERE VERTRIEBSKANÄLE?
- KUNDENBEZIEHUNGEN?
- EINNAHMEQUELLEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

41

KEY PARTNERS – UNSERE SCHLÜSSELPARTNER



- WER SIND UNSERE SCHLÜSSELPARTNER?
- WER SIND UNSERE SCHLÜSSELLIEFERANTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN BEZIEHEN WIR VON PARTNERN?
- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN ÜBEN UNSERE PARTNER AUS?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

42

COST STRUCTURE – UNSERE AUSGABEN

- WAS SIND DIE WICHTIGSTEN MIT UNSEREM GESCHÄFTSMODELL VERBUNDENEN KOSTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELRESSOURCEN SIND DIE TEUERSTEN?
- WELCHE SCHLÜSSELAKTIVITÄTEN SIND DIE TEUERSTEN?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

43

WIE VIEL?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

44

REGELN ZUM ARBEITEN MIT DEM BMI-CANVAS

- In der Regel **Beginn beim Wertversprechen**: Was sind die dahinter liegenden „Jobs“ der Kunden ??
- Im bestehenden Unternehmen kann der Ausgangspunkt auch das **Hebeln vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten** sein
- Was sind die **Annahmen** hinter den Feldern?
- **Denken in Alternativen** – es geht um das Aufstellen von Prototypen
- Im Canvas: Gibt es **ein kritisches Feld**, das „alles zusammenhält“ (Stresstest)?
- Welches Feld begründet den Wettbewerbsvorteil?
- Wo ist der **Canvas des besten Konkurrenten** anders?
- Warum ist es anders?

-> Vom kreativen Prozess zur **systematischen Ableitung**

DER CANVAS STEHT HÄUFIG IM MITTELPUNKT DER BMI-ARBEIT, IST ABER NUR EINS VON VIELEN ELEMENTEN

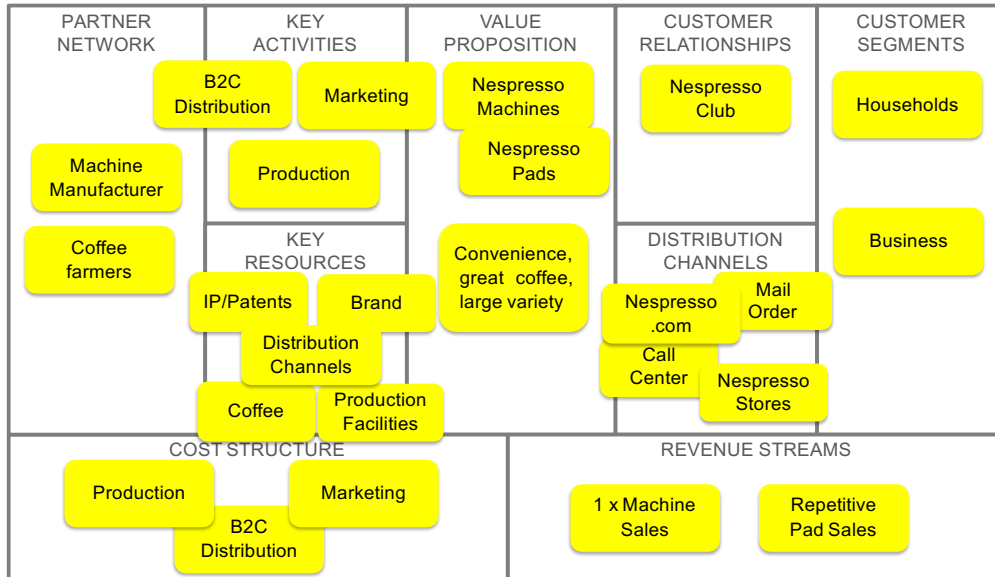
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen & Hans Lercher

45



46

The Business Model of Nespresso



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

47

n-Cups.com
A new cup for the Nespresso system

Welcome, enjoy your favorite coffee!
My Account | My Wishlist | My Cart | Checkout | Log In

SPECIALTIES | MAC | AMEO | CORRE | CAPPU | PAN | RISTI | LUNO | LATES | DOPPIO
Search GO



Save on Nespresso!

Why pay so much for coffee? [SHOP NOW](#)

max. \$0.16

Start selling on Apr. 18, 2010

Free US shipping

Nespresso cups from \$0.16

1

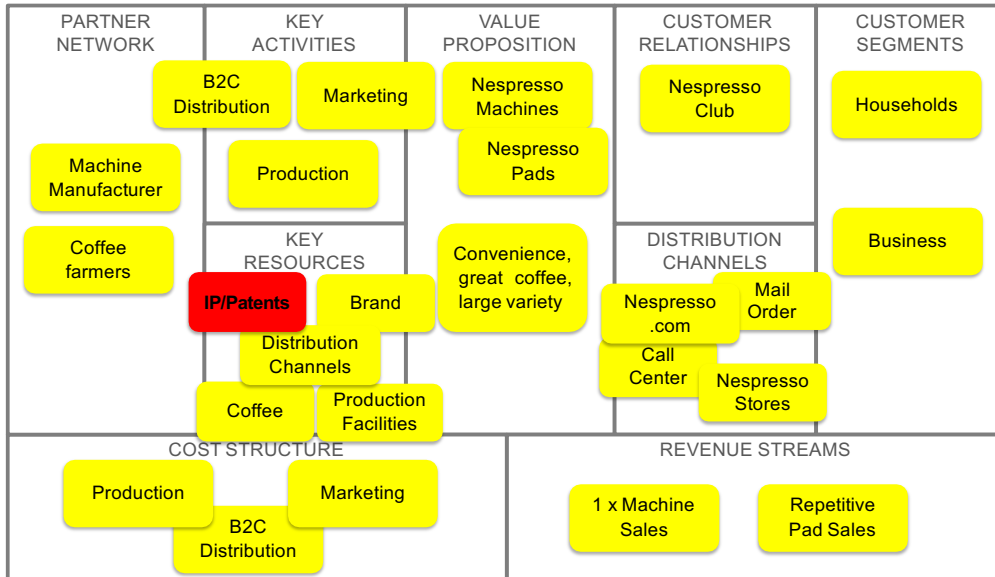
2

3

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

48

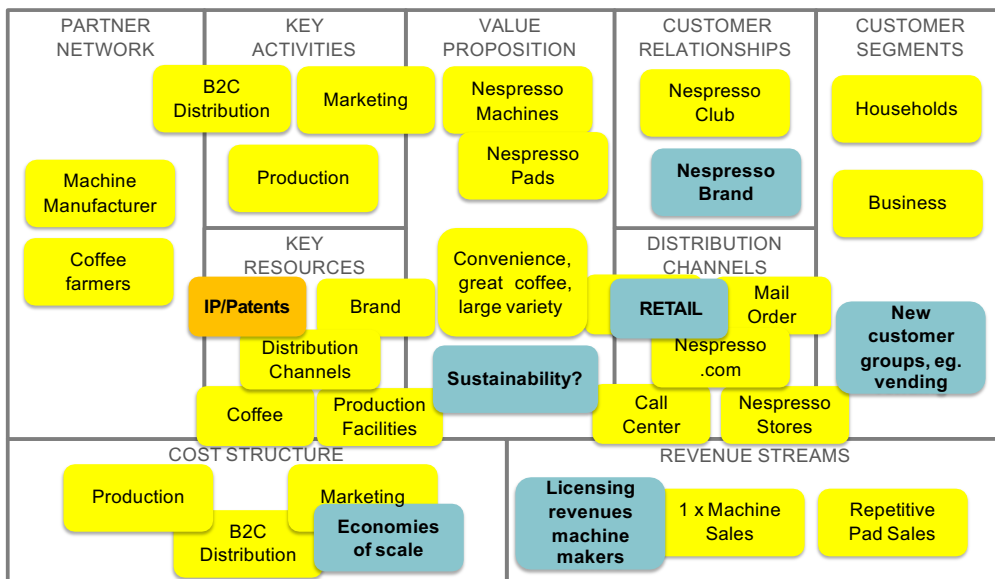
The Business Model of Nespresso



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

49

The Business Model of Nespresso – relaunched



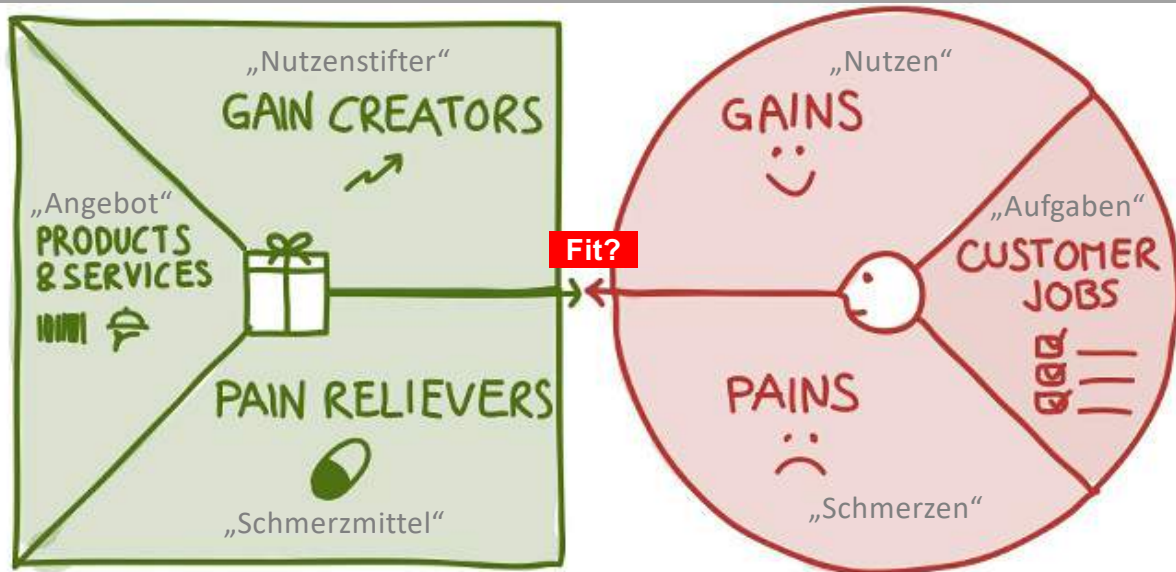
Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

50

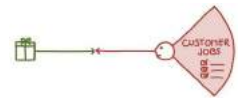
VALUE PROPOSITION CANVAS ALS ERWEITERUNG DES BUSINESS MODEL CANVAS

51

DER BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) WIRD DURCH DEN VALUE PROPOSITION CANVAS (VPC) ERGÄNZT!



52



Customer jobs

Zuallererst beschreibst du, wie die Aufgaben deiner Kunden aussehen könnten.

Was versuchen deine Kunden zu erreichen?

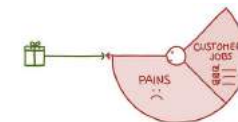
Welches Problem wollen deine Kunden lösen?

Es können dies Aufgaben sein, die es zu erledigen gilt oder Bedürfnisse, die zu befriedigen sind.

- Welche funktionalen Jobs oder Aufgaben möchten deine Kunden erledigen? (ein Problem lösen)
- Welche sozialen „Jobs“ oder „Aufgaben“ möchten deine Kunden erledigen? (Macht, Status, Nachhaltigkeit)
- Welche Grundbedürfnisse / „emotionalen Jobs“ will der Kunde befriedigen? (Sicherheit, Wohlfühl)

A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

53



Schmerzen / Pains

Wenn du die Kundenaufgaben aufgelistet hast, beschreibst du hier unangenehme Situationen, die in Zusammenhang mit den Customer Jobs stehen – aus Sicht des Kunden! Das können negative Emotionen sein, unerwünschte Kosten oder Schwierigkeiten bei der Erledigung der Aufgaben.

- Was empfindet der Kunde als zu kostspielig? (kostet zu viel, dauert zu lange, ist zu aufwendig)
- Was sind die Hauptschwierigkeiten und -herausforderungen, denen dein Kunde begegnet?
- Wo bleiben bestehende Lösungen hinter den Erwartungen der User? (fehlende Funktionen,...)
- Was führt dazu, dass sich der Kunde schlecht fühlt? Welche Risiken fürchtet der Kunde? (verbunden mit sozialen und Grundbedürfnissen)

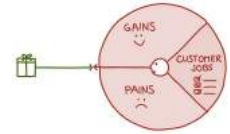
A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

54

Nutzen / Gains

Welchen Gewinn erwarten sich die Kunden, welche Lösung eines Problems ersehnen sie sich? In diesem Feld gehst du auf die Erwartungen des Kunden in Zusammenhang mit den Kundenaufgaben ein.

- Wo möchte sich der Kunde etwas ersparen? (Zeit, Geld, Aufwand, Arbeit)
- Was kann die Lösung eines Kundenproblems erleichtern?
- Wonach suchen deine Kunden? Wovon träumen sie?
- Was liebt dein Kunde an bestehenden Lösungen?



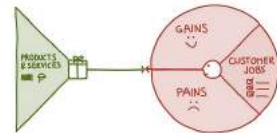
A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

55

Produkte und Dienstleistungen / Products & Services

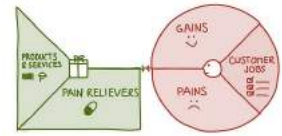
Im vierten Schritt listest du all deine Produkte und Dienstleistungen auf, mit denen du dein Wertversprechen erfüllen möchtest. Mit welchen Produkten erfülle ich einen Kunden-Value?

- Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich an, die meinem Kunden helfen, Aufgaben zu erledigen?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen biete ich an, die meinem Kunden helfen, Grundbedürfnisse zu befriedigen?
- Welche Produkte / DL helfen meinem Kunden in seiner Rolle als Käufer/Co-Creator/Vermittler?



A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

56



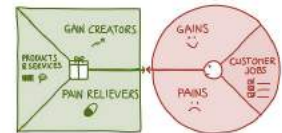
Schmerzkiller / Pain Relievers

An dieser Stelle gehen deine „Schmerzkiller“ ans Werk: Auf welche Art und Weise lösen die eigenen Produkte und Dienstleistungen die Probleme deiner Kunden? Beschreibe, wie dein Angebot negative Situationen verhindert.

- Wie setze ich den Schwierigkeiten und Herausforderungen meiner Kunden ein Ende?
- Wie und womit liefere ich eine bessere Lösung als etablierte Anbieter?
- Wie vermeide ich negative Konsequenzen für meine Kunden?

A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

57



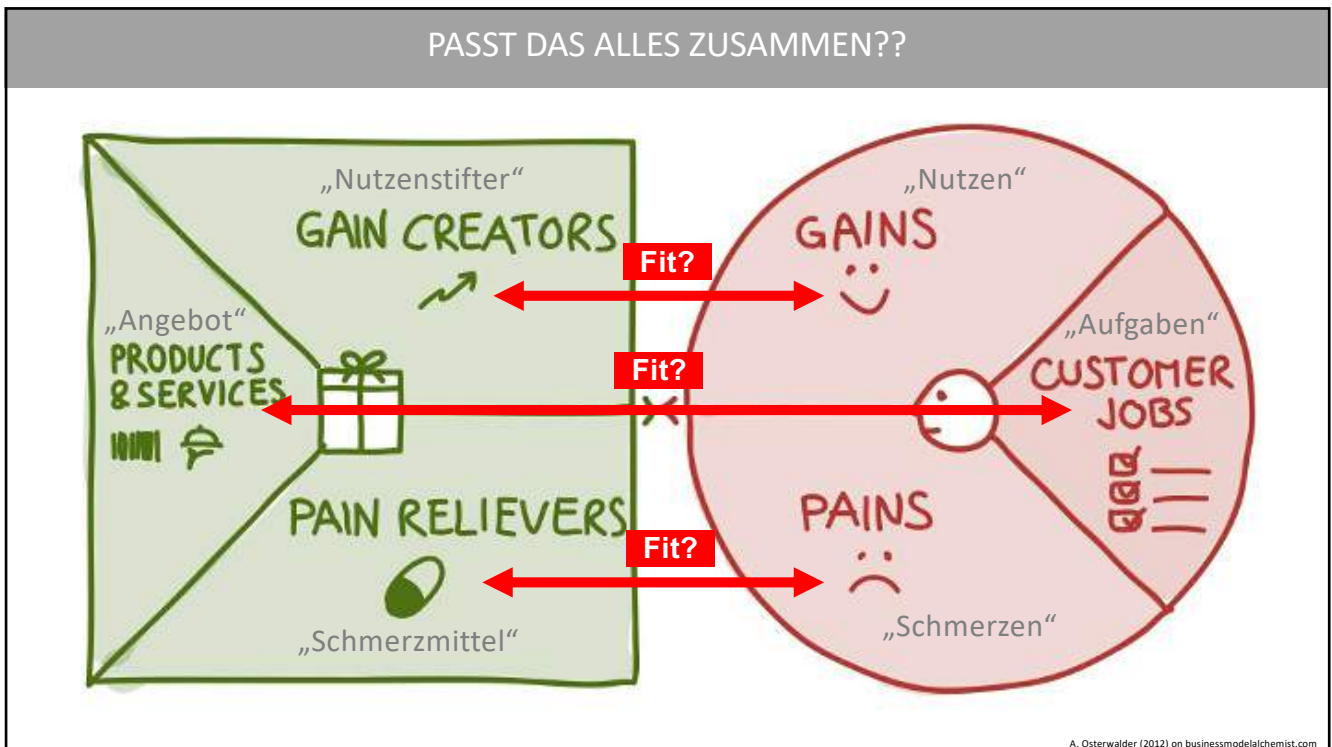
Nutzenstifter / Gain Creators

Zuallerletzt beschreibst du im Feld „Nutzenstifter“, auf welche Art und Weise du dem Kunden nützlich bist. Wie schaffst du Nutzen, den der Kunde erwartet, sich wünscht oder über den er sich freuen würde, wenn er ihn per Zufall erhält.

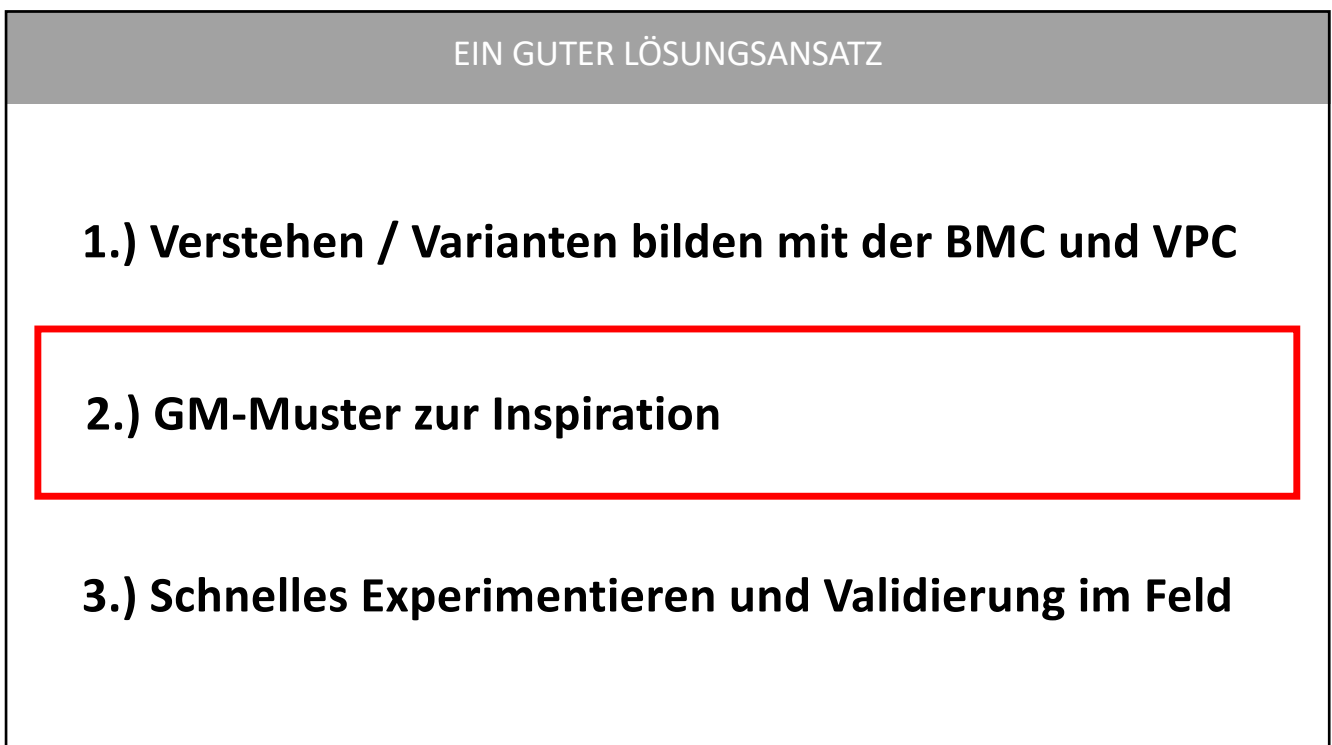
- Wie erleichtere ich das Leben meines Kunden?
- Womit und wie erfülle ich Kundenbedürfnisse?
- Wie kann ich das bieten, was sich Kunden wünschen?

A. Osterwalder (2012) on businessmodelalchemist.com

58



59



60

BUSINESS MODEL PATTERNS

DIE ANWENDUNG VON ERFOLGREICHEN GESCHÄFTSMODELLMUSTERN
ALS AUSGANGSBASIS FÜR DAS EIGENE GESCHÄFTSMODELL

61

Ein **Geschäftsmodell-Muster** ist eine bestimmte **Konfiguration der Kernelemente** eines Geschäftsmodells, deren Einsatz sich in **mehreren Unternehmen** als **erfolgreich** erwiesen hat.

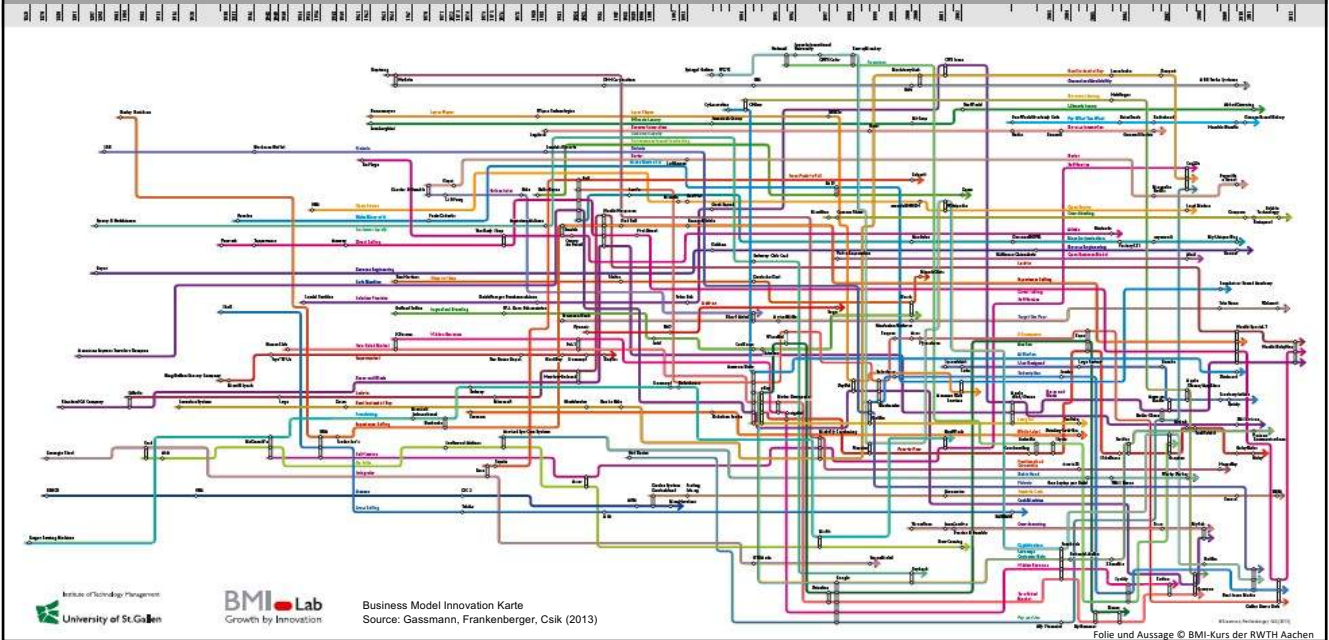
Oliver Gassmann



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

62

ERGEBNIS: 90 PROZENT DER BUSINESS MODEL INNOVATION IST EINE REKOMBINATION AUS 55 BUSINESS MODEL MUSTER



63

EIN TYPISCHES BM-PATTERN: "RAZOR BLADE"



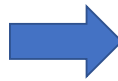
Prinzip:
Kostenloses Basisprodukt, kostenpflichtige Verbrauchskomponenten mit hohen Margen

Quelle: Gassmann et al: 55 Geschäftsmodell-Muster, 2013

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

64

DER FALL JUICERO – SO EINFACH IST ES AUCH NICHT....



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

65

Die unnötige Müllpresse



Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

66

EIN TYPISCHES BM-PATTERN: "SUBSCRIPTION" (ABO-MODELL)

Prinzip:
 Der Kunde zahlt eine regelmäßige Gebühr für die Nutzung eines Produktes oder Services

The diagram illustrates the evolution of subscription business models. It features a blue line with circular nodes representing key companies and their founding years:

- 1999:** Salesforce, Netflix, and Blacksocks.
- 2004:** Jamba.
- 2006:** Spotify.
- 2011:** Next Issue Media.
- 2012:** Dollar Shave Club.

 The timeline is set against a background of logos for each company. A source note at the bottom right reads: "Quelle: Gassmann et al: 55 Geschäftsmodell-Muster, 2013".

67

MUSTERKARTEN ALS EIN PRAKTISCHES WERKZEUG UM INSPIRATION FÜR INNOVATIVE BUSINESS MODEL IDEEN ZU GENERIEREN

The image shows a box of "55 Pattern Cards" from the "St. Gallen Business Model Navigator" by BMI Lab, University of St. Gallen. Several cards are fanned out, displaying different business model patterns:

- 7 Cross selling:** Illustrates a customer buying multiple products together.
- 1 Add-on:** Shows a base product with additional services or products.
- 9 Crowdfunding:** Illustrates raising capital from a large number of people.
- 21 Hidden revenue:** Explains that the user is responsible for the income, while the business is abandoned. Examples include Google, JCDecaux, and Facebook.
- 31 No frills:** Illustrates a simplified, cost-effective service.

 The cards are designed to provide practical inspiration for innovative business model ideas.

68

GESCHÄFTSMODELL-MUSTER ALS KREATIVITÄTSWERKZEUG:
DER KONFRONTATIVE ANSATZ

Wie würde ???.....



... mein Geschäft aufziehen?

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

71

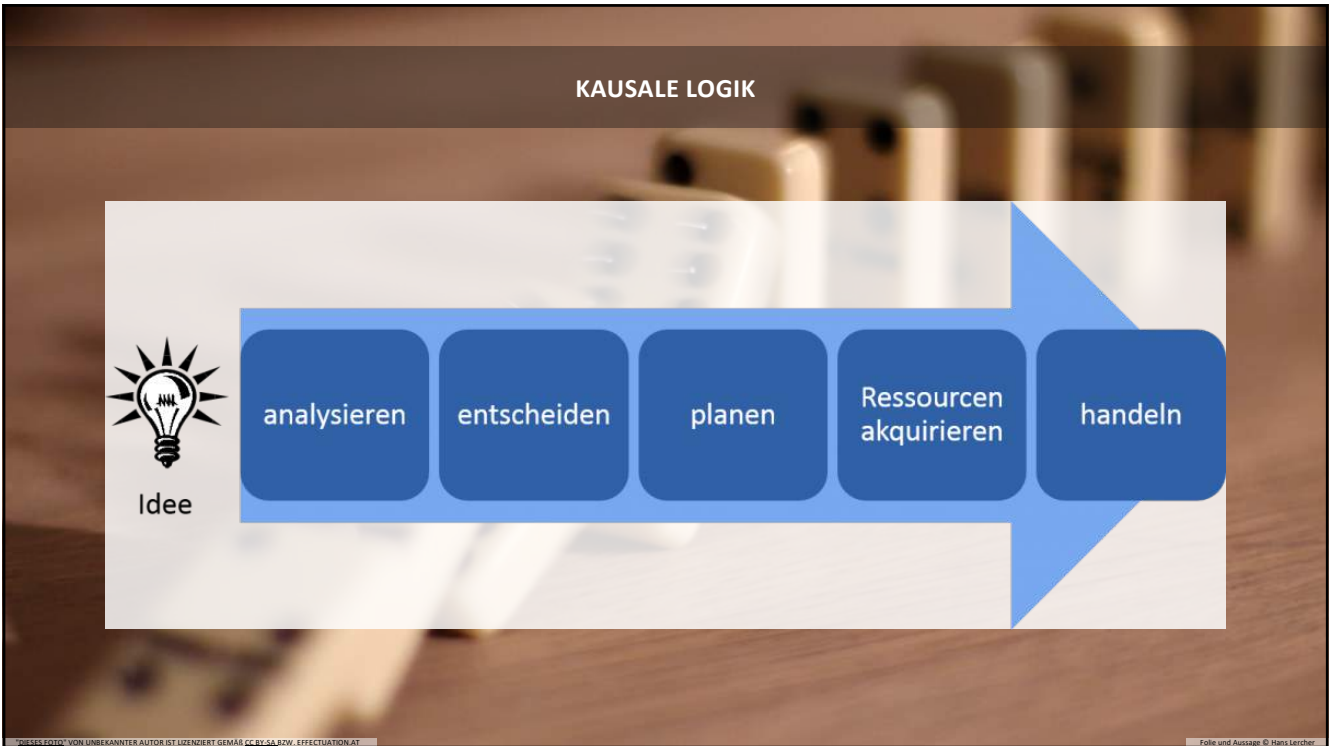
EIN GUTER LÖSUNGSANSATZ

1.) Verstehen / Varianten bilden mit der BMC und VPC

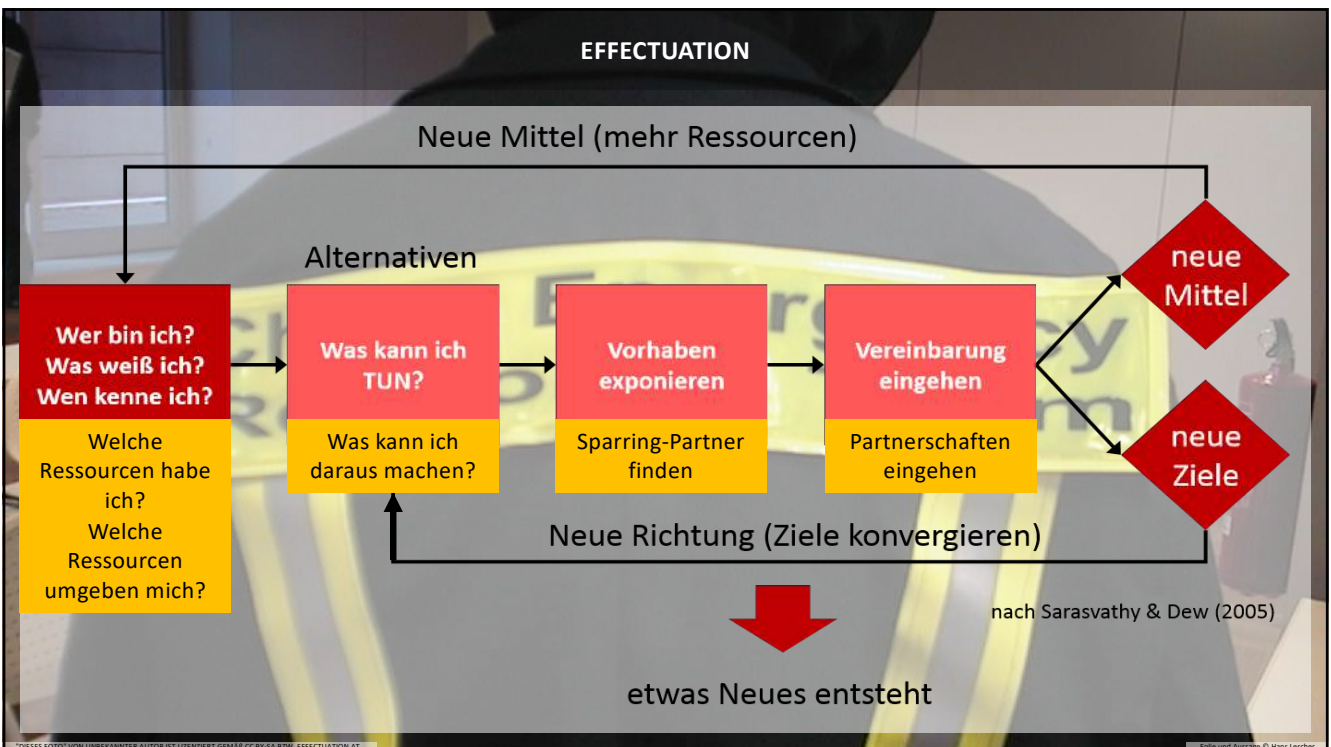
2.) GM-Muster zur Inspiration

3.) Schnelles Experimentieren und Validierung im Feld

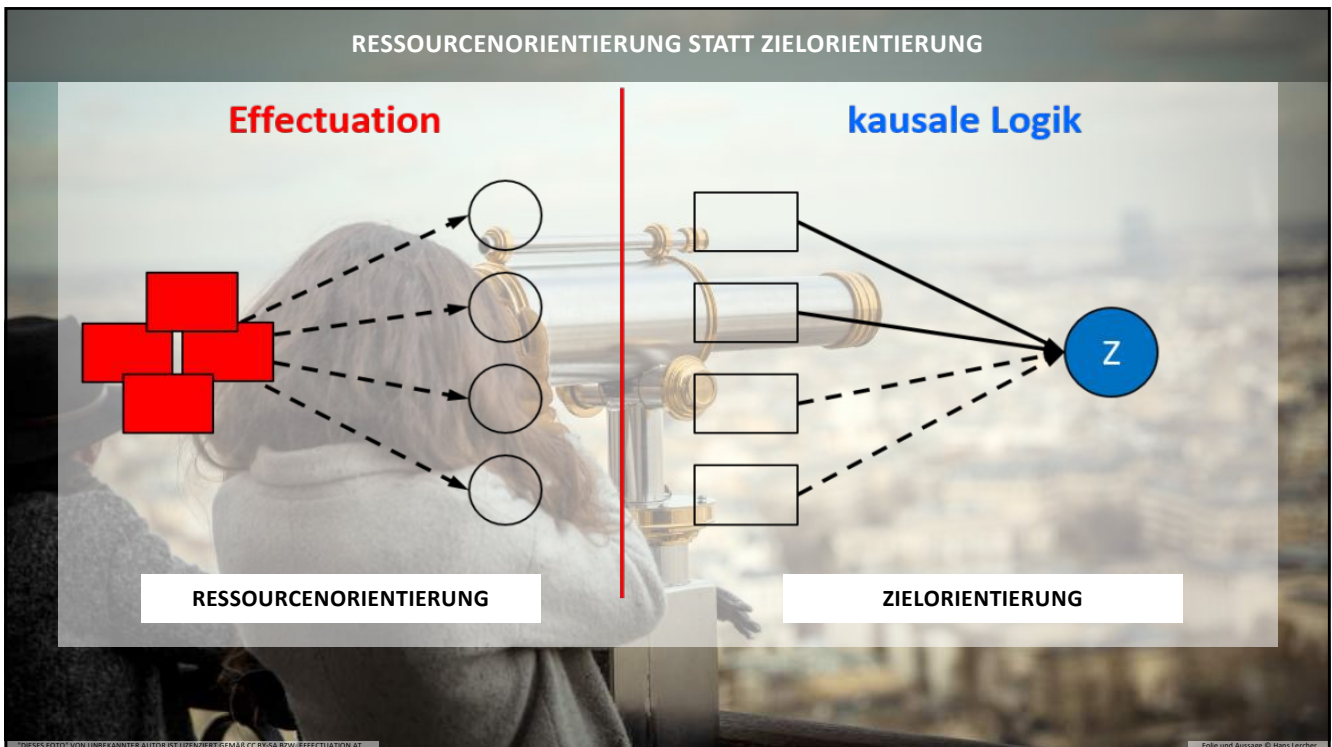
72



74



75



76

TESTGRUNDSÄTZE

- Erkenne, dass Beweise mehr zählen als Ansichten
- Lerne schneller und verringere das Risiko, indem Du das Scheitern Willkommen heißen
- Teste frühzeitig: Verfeinere später
- Experimente = Realität
- Bringe Lernerfahrungen und Visionen ins Gleichgewicht
- Erkenne Ideenkiller
- Verstehe immer zuerst die Kunden
- Sorge für Messbarkeit
- Akzeptiere , dass nicht alle Fakten gleich sind
- Teste unumkehrbare Entscheidungen doppelt so oft

Folie und Aussage © BMI-Kurs der RWTH Aachen

77

INNOLAB UNSERE LEISTUNGEN RESTART-UPS ÜBER UNS NEWS KONTAKT

Hinweis: Steirische UnternehmerInnen erhalten kostenlose Hilfe beim Weiterentwickeln Ihres Unternehmens und beim Innovieren!

Melden Sie sich beim INNOLAB unter innolab.at

powered by Wirtschaftskammer Steiermark unter Präsident und Unternehmer Josef Herk

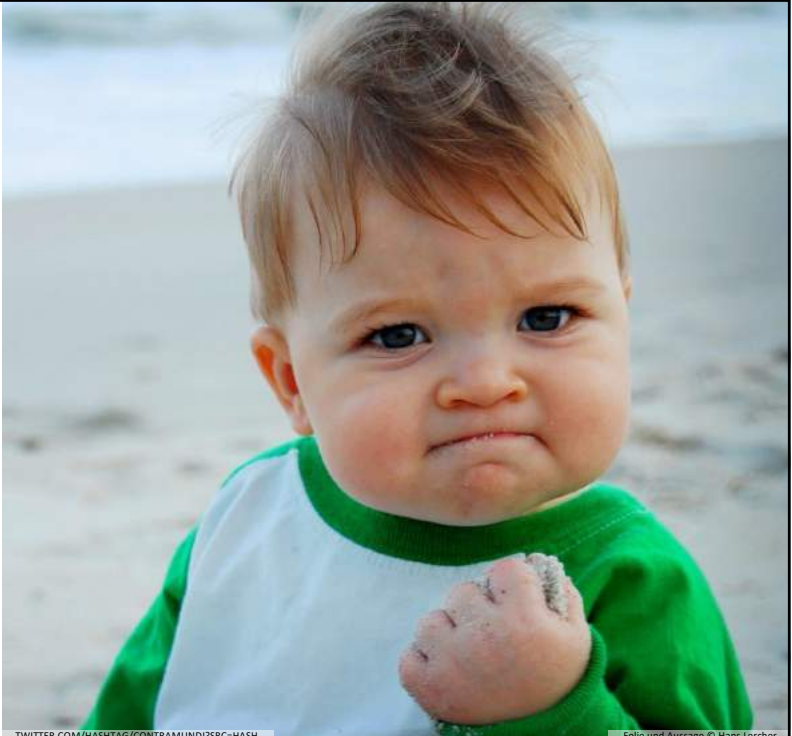
Folie und Aussage © Hans Lercher

84

Und jetzt
#mochsanfoch!

Danke für die
Aufmerksamkeit

FH-Prof. DI Dr. Hans Lercher
hans.lercher@campus02.at
Linkedin: hanslercher



TWITTER.COM/HASHTAG/CONTRAMUNDIPSRC=HASH Folie und Aussage © Hans Lercher

85