



WHITEPAPER

DIE EBMC ALS UMSETZUNGSINSTRUMENT DER INNOVATIONSARCHITEKTUR

DER INNOVATIONSTURBO

Füttern Sie die eBMC mit den Ergebnissen aus Ihrer Innovationsarchitektur

Wir haben einmal einen Versuch gestartet und die Ergebnisse aus der Innovationsarchitektur in die eBMC abgefüllt. Und siehe da, jetzt hatten wir eine stabile Basis, auf der sich Innovationen, Stossrichtungen und Massnahmen ableiten liessen; fast schon so, wie in einer richtigen Strategie.

Das geht folgendermassen:

Die Innovationsarchitektur als Grundlage für die Abgrenzung von strategischen Fokusfeldern

Die „Innovationsarchitektur“ dient dazu, den Innovationserfolg unter Berücksichtigung von gesellschaftlichen Trends und der Nutzung neuer Technologien zu steigern, indem sie eine gleichzeitige Berücksichtigung beziehungsweise Abstimmung von Markt-, Produkt- und Technologieaspekten ermöglicht.

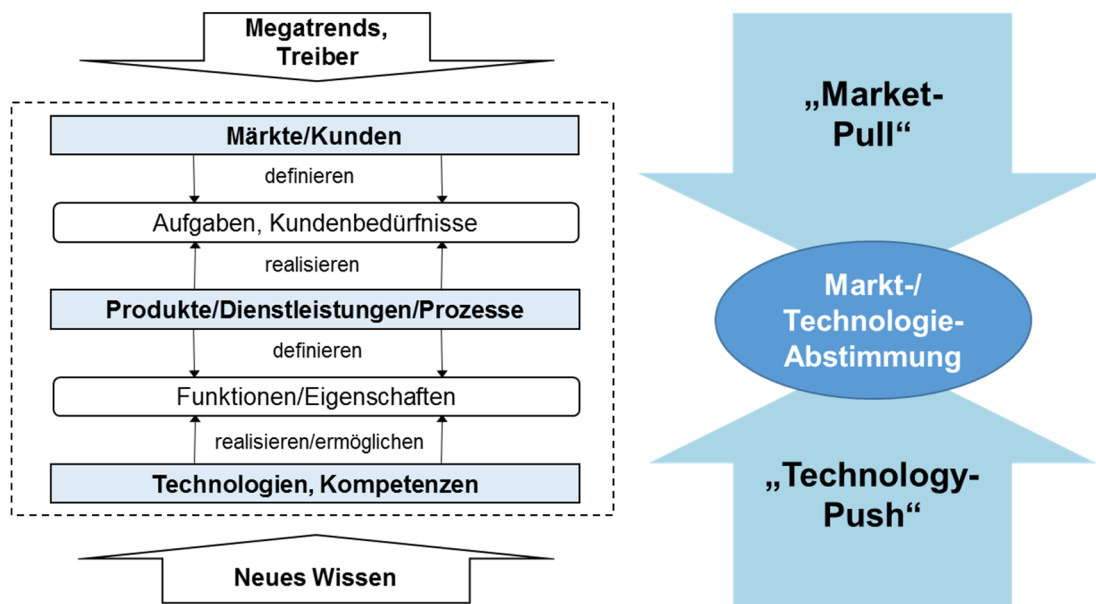


Abbildung 1: Die Innovationsarchitektur

Die verschiedenen Betrachtungsebenen der Architektur hängen sowohl aus Markt- als auch aus Technologiesicht logisch zusammen und bedingen sich



gegenseitig: Auf der einen Seite wirken Trends auf die Märkte beziehungsweise auf das Verhalten von aktuellen und potenziellen Kunden ein. Konkret äussert sich der Einfluss von Trends in spezifischen Kundenaufgaben und -bedürfnissen. Diese zu befriedigen stellt das oberste Ziel der Gestaltung des Marktangebots, d.h. Produkte, Services oder Geschäftsmodelle, dar. Zur Bereitstellung dieses Angebots sind auf der anderen Seite Kompetenzen oder Technologien erforderlich. Sie erfüllen – abstrakt formuliert – diejenigen Funktionen, welche zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse notwendig sind.

Bei einer Betrachtungsweise „**vom Markt her**“, im Marketing auch bekannt als „**Market Pull**“, wird deshalb versucht, das eigene Marktangebot möglichst optimal auf die Bedürfnisse in den Märkten auszurichten. Ein wesentliches Merkmal dieser Sichtweise besteht darin, dass die Kunden, die man bedienen will, zumindest ansatzweise bekannt sind. Bei der Betrachtung „**von der Technologie bzw. Kompetenz her**“, auch bekannt als „**Technology Push**“, ist dies nicht zwingend der Fall sein. Vielmehr steht hier die Frage im Vordergrund, welche Bedürfnisse in neuen Märkten auf der Basis der verfügbaren Kompetenzen befriedigt werden könnten.

Befüllt man nun die einzelnen Ebenen der „Innovationsarchitektur“ mit konkreten Inhalten, so erhält man eine geeignete Grundlage für die Ableitung sogenannter „**strategischer Fokusfelder**“ für Innovation. Dabei handelt es sich – etwas abstrakt formuliert – um Suchfelder zur Hebung von Innovationspotenzialen, welche über einen längeren Zeitraum als Quelle für neue Marktleistungen bzw. Angebote dienen. Innerhalb dieser Felder wird nun aktiv nach Innovationschancen und entsprechenden Lösungen gesucht. Oder etwas konkreter: Felder, innerhalb derer ein Unternehmen Innovation betreiben will.

Die Eingrenzung eines strategischen Fokusfeldes ist dabei nicht absolut, aber sie gibt jedem Unternehmen einen Rahmen, um die Chancen für erfolgreiche Innovationen zu erhöhen und die Risiken zu minimieren.



Was machen wir mit dem Ergebnis?

Die Identifikation strategischer Fokusfelder bildet die Basis, um die eBMC zu füllen:

- Wir können pro Fokusfeld eine eBMC erstellen oder auch mehrere davon kombinieren. Voraussetzung ist, dass sich daraus zumindest eine Geschäftsidee erstellen lässt.
- Dann setzen wir auf der einen Seite die Kundenkriterien zusammen. Dazu verwenden wir gängige KN-Tools, wie z.B. die [Kundennutzenanalyse](#) oder das Value Proposition Canvas (VPC). Die Auswertung der Kundenprobleme – Kundenbedürfnisse – Kundennutzenkriterien hilft, das Angebot vom Markt her genau zu definieren und festzulegen.
- Auf der anderen Seite erfassen wir alle dazu notwendigen Schlüsseltechnologien.
- Die Beschreibung des Produktes bzw. der Angebots ist die Ableitung aus Kundennutzen und Technologien. Sie ist die Lösung, für die der Kunde zu zahlen bereit ist. Diese Lösung hat jetzt nicht nur eine beliebige Herleitung, sondern ist strategisch eingebettet, oder auf Neudeutsch: wir haben einen **«STRATEGISCHEN-FIT»**.
- Jetzt geht es noch darum, die restlichen Felder der eBMC auszufüllen, entweder mit schon vorhandenen Elementen oder mit solchen, die neu geschaffen werden müssen. Wir empfehlen, neue Elemente farblich abzuheben. Daraus lassen sich dann direkt Sofortmassnahmen ableiten.
- Jetzt betten wir das Ergebnis in die Unternehmensstrategie ein und legen die Optionen, Stossrichtungen und Massnahmen fest und fertig ist das Rezept.



Das Vorgehen Schritt für Schritt

Schritt 1: Erstellen der Innovationsarchitektur

Beim Erstellen der Innovationsarchitektur geht es darum, die oben erwähnten Ebenen mit konkretem, für das eigene Unternehmen relevantem, Inhalt zu füllen.

Folgendes Vorgehen hat sich bewährt:

- Initiales Befüllen der einzelnen Ebenen: Dies geschieht durch die Sammlung bereits bestehender Analysen aus Markt- und Technologiesicht sowie dem Abgleich mit der Unternehmensstrategie.
- Durchführung ergänzender innovationsstrategischer Analysen zur Schliessung noch bestehender Lücken in der Innovationsarchitektur: Hierfür bieten sich zum einen teilstandardisierte Interviews mit der Geschäftsleitung sowie Schlüsselpersonen aus den Bereichen Markt, Technologie und Produkt an. Zum anderen werden entlang von strukturierten Arbeitsanleitungen gezielte Analysen durchgeführt. Diese dienen der Ermittlung z.B. der eigenen Kernkompetenzen, zukünftiger Kundenanforderungen, relevanter Megatrends und deren Konsequenzen, sowie neuer Technologien mit Relevanz für das Unternehmen.
- Aufstellen der Innovationsarchitektur: Die erarbeiteten Ergebnisse werden fortlaufend den einzelnen Ebenen der Innovationsarchitektur zugordnet, bis das Bild aus Sicht des Kernteams vollständig ist. Die Kunst ist das Finden einer für die weitere Bearbeitung geeigneten Granularität – nicht zu generisch, aber auch nicht zu detailliert. In der Praxis haben sich Ergebnisse bewährt, die aus 40 bis maximal 70 Elementen bestehen.

Bevor die weiteren Arbeiten gestartet werden sollte die Innovationsarchitektur von der Geschäftsleitung als geeignete Basis für die nächsten Schritte verabschiedet werden. Dazu gehören ein Check der inhaltlichen Vollständigkeit und Güte sowie der Granularität. Die folgende Abbildung zeigt eine verabschiedete Innovationsarchitektur eines Herstellers von Chemielabor-Geräten:

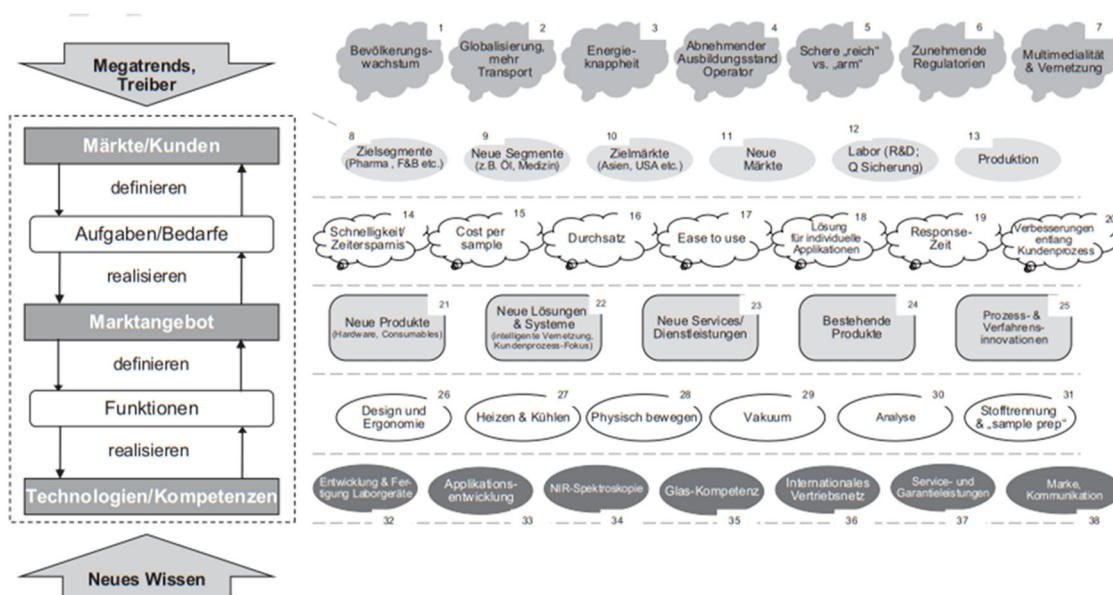


Abbildung 2: Ableiten von Fokusfeldern

Schritt 2: Identifikation von strategischen Fokusfeldern

Zur Identifikation und Abgrenzung eines strategischen Fokusfeldes wird zunächst ein einzelner Inhalt, zum Beispiel ein Trend, aus der Innovationsarchitektur ausgewählt, welcher aus Sicht des Unternehmens Chancen für differenzierende Innovationen eröffnet. Dieser Inhalt dient sodann als „Treiber“ oder „Nukleus“ für das strategische Fokusfeld. Jeder Inhalt kann dabei bereits für sich alleine gesehen ein strategisches Fokusfeld darstellen oder bei Bedarf zur Konkretisierung durch weitere Inhalte aus anderen Ebenen ergänzt werden, welcher die Aufgabenstellung in geeigneter Weise schärfen sollen. Da die Abgrenzung strategischer Fokusfelder in Einklang stehen soll mit der Unternehmensstrategie, sollten entsprechende Inhalte hier bereits einfließen. Dieses Vorgehen wird solange wiederholt, bis die attraktivsten strategischen Fokusfelder ermittelt sind. Eine Anzahl von fünf bis maximal zehn strategischen Fokusfeldern hat sich dabei als zweckmässig erwiesen. Die wichtigsten Fakten zu jedem Fokusfeld werden dabei in einem Steckbrief zusammengefasst.



Fokusfeld-Steckbrief “Neues Geschäftsmodell”

Titel:	
Wie können wir Einnahmen über erbrachte Leistungseinheiten generieren?	
Vision:	
Unsere Kunden kaufen Leistungseinheiten «ALL IN» (z.B. Betriebszeit). Dadurch schaffen wir eine Win-win-Situation über den gesamten Lebenszyklus einer Anlage.	
Ausgangslage:	Zielsetzungen – Was wollen wir erreichen?
<ul style="list-style-type: none"> • Anlagen werden heute an der der Spezifikation verkauft und durch die Kunden bezahlt. • After-Sales-Umfang wird vom Kunden bestimmt. • Kunden erkennen höhere Leistungsfähigkeit unserer Anlagen anfänglich (bei Kaufentscheid) nicht. • Investitionsstopps in vielen Branchen. • Verhalten im Investitionsgüterbereich nähert sich immer mehr demjenigen im Konsumgüterbereich (“pay per view/click”/usership statt ownership). • Wie wollen “näher” bei der Anlage sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Markt erschliessen/Kunden gewinnen, die sonst nicht investieren würden oder könnten. • Planungs-/Kalkulationssicherheit für Kunden => dafür zahlt er mehr. • Höhere Leistungsfähigkeit über Lebenszyklus materialisieren (höherer Ertrag verglichen mit Einmalverkauf). • Service- und Ersatzteilgeschäft sowie Planung der Arbeiten bei uns behalten. • Kundenbindung erhöhen
Potenzialfelder/ Hauptstossrichtungen:	Aktuelle Ideen & Projekte mit “Fokusfeld-Beitrag”:
<ul style="list-style-type: none"> • Modell für alle bestehenden Geschäftsbereiche prüfen. • Identifikation sinnvoller Parameter für Leistungsberechnung. • Lösungen für Finanzierung und Risikomanagement entwickeln. 	Projekt «Datenmanagement»

Abbildung 3: Steckbrief Fokusfeld

Je nach Inhalt der Fokusfelder steigen wir im Anschluss entweder über das Kundenproblem oder die Technologie in die eBMC ein.

Schritt 3: Lösungsunabhängiges Kundenproblem und Lösungstechnologien

Im Rahmen einer ersten „Exploration“ der Fokusfelder geht es darum, mögliche Innovationspotentiale auszuloten. Dies umfasst primär die Konkretisierung von lösungsunabhängigen Kundenproblemen im Sinne von artikulierten oder unartikulierten Kundenbedürfnissen. Dabei kann auf bewährte Methoden des Innovationsmanagements in den frühen Phasen zurückgegriffen werden. Mögliche sinnvolle Ansätze sind z.B.: Lead User-Workshops mit ausgewählten Kunden und Vertriebspartnern, Kundenprozessanalysen, Kundenbeobachtungen, Tiefeninterviews mit Kunden, Methode der kritischen Ereignisse (CIT), Frequenz-Relevanz-Analysen von Ereignissen/Problemen und Beschwerden, interne Ideenwettbewerbe, Open Innovation-Aktivitäten (z.B. öffentliche Wettbewerbe), Benchmarking Days, Geschäftsmodell-Konfrontation oder Trendscouting. Diese werden in das entsprechende Feld des eBMC eingetragen. Gleichzeitig werden – soweit möglich – Ideen für Lösungstechnologien entwickelt und ebenfalls im

eBMC festgehalten. Auch hier kann auf bewährte Methoden und Konzepte wie die S-Kurve, den Gartner-Hype-Cycle oder Technologie-Radars aufgebaut werden.

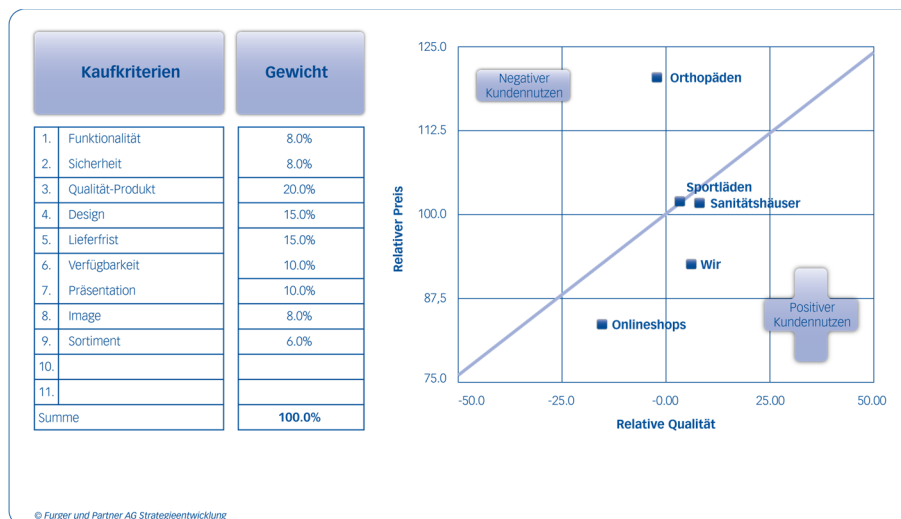


Abbildung 4: Kundennutzen Analyse - Ergebnis als Value Map

Schritt 4: Kundengruppen und Produkte

Im nächsten Schritt werden der Idee weitere Konturen verliehen, indem einerseits das Profil möglicher Kunden geschärft und andererseits das Angebot geschnürt wird. Hierzu liefert Osterwalders Ansatz des „Value-Proposition-Designs“ eine wertvolle Hilfestellung. Er geht davon aus, dass sich das Kundenprofil aus den „Jobs-to-be-done“ des Kunden sowie den Pains und Gains bei der Erfüllung der Aufgaben herleiten lässt. Aus den Überlegungen zu möglichen „Pain-Relievern“, also Lösungselementen zur Minderung der Pains und „Gain-Producers, also Lösungselementen, welche einen Kundennutzen zu stiften vermögen, lässt sich schliesslich das Produkt gestalten. Unter einem Produkt verstehen wir dabei alles, was das Unternehmen «produziert» und für Geld an den Kunden abgibt. Dies umfasst haptische Produkte, Dienstleistungen, Services und alles, was heute mit neudeutschen Wortschöpfungen wie «Wertangebot», «Value Proposition» und anderen Begriffen bezeichnet wird

Ergänzen der restlichen Felder für die eBMC

Auf der Basis Technologien, Kundennutzen und Angebot werden die weiteren Felder der eBMC nach dem schon klassischen Muster aufgefüllt.

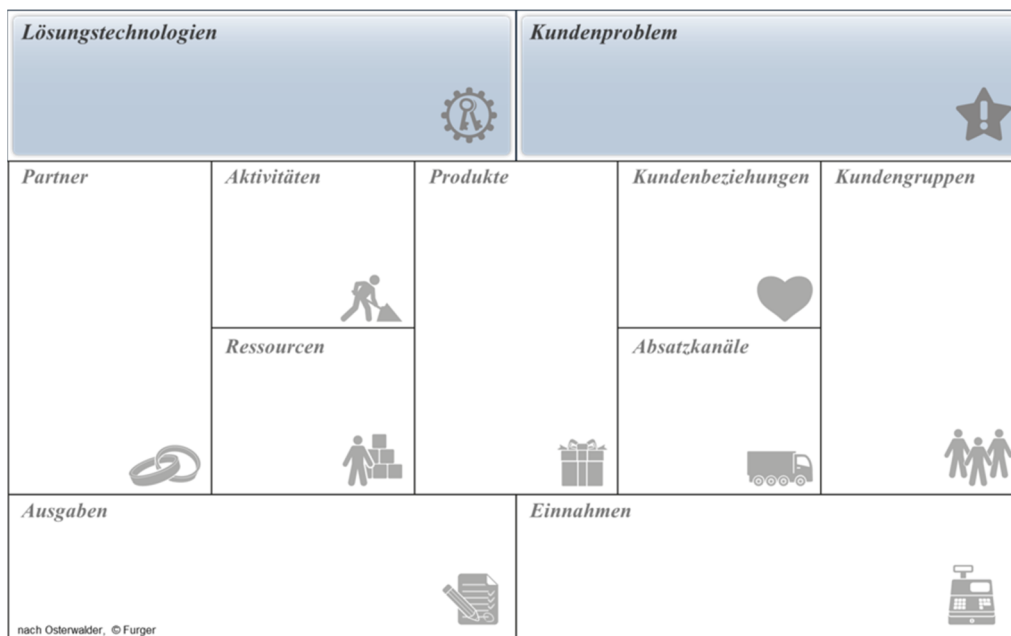


Abbildung 5: Das erweiterte Business Model Canvas (eBMC)

Schritt 5: Partner, Ressourcen, Aktivitäten

Kein Unternehmen ist alleine am Markt tätig. Führen Sie hier die Partner auf, mit denen Sie zusammenarbeiten. Am besten geschieht das entlang der Wertschöpfungskette; also vom Einkauf von Material und Dienstleistungen über die Leistungserstellung bis hin zum Vertrieb; Marketing und Kommunikation mit den Kunden, Erfassen Sie auch die Leistungen, die von den Partnern erbracht werden.

Die Ressourcen zur Erstellung des Marktangebots umfassen folgende Kategorien: die physische Ressourcen (Räumlichkeiten, Produktionsmaschinen), die intellektuelle Ressourcen (Wissen, Patente, Partnerschaften, Kundenstamm), die personelle Ressourcen (Mitarbeiter) sowie die finanzielle Ressourcen (verfügbares Kapital, Sicherheiten).



Mit den Schlüsselaktivitäten beschreiben wir die Prozesse und Kompetenzen, die notwendig sind, Leistungserstellung zu gewährleisten. Auch hier decken wir die ganze Wertschöpfungskette, die wir bedienen ab – bis hin zum Marketing und Vertrieb.

Schritt 6: Kundengruppen, Kundenbeziehung, Absatzkanäle

Die Kunden lassen sich vielfach in Gruppen oder Segmente einteilen. Vielfach dient Segmentierung auch für die Einteilung in Geschäftsfelder. Wir empfehlen, diese Gruppen gleich zu quantifizieren, d.h. mit welchen Gruppen wird welcher Umsatz oder noch besser, welcher Gewinn erzielt. Ein gutes Instrument dafür ist die klassische ABC-Analyse.

Die Kundenbeziehung bestimmt auch die Kommunikation mit dem Kunden. Zwischen einer intensiven Zusammenarbeit z.B. mit gemeinsamen Entwicklungen und einer reinen Vermarktung der Produkte besteht eine ganze Bandbreite von möglichen Beziehungen. Je nach Intensität wird auch das Marketing entsprechend angepasst

Die Absatzkanäle bestimmen, wie die Produkte oder Angebote zum Kunden kommen. Distribution, Online-Kanäle und Verkaufsstellen bilden die Schnittstellen eines Unternehmens zu den Zielkunden.

Schritt 7: Ausgaben

Die wichtigsten Kostenfaktoren eines Geschäftsmodells werden hier zusammengefasst.

Schritt 8: Einnahmen

Hier werden Preismodelle und der Preisstrategien (Einmalzahlung, Abonnement) beschrieben.



Schritt 9: Einbinden der Innovationen in die Unternehmensstrategie

Wir können nun für die Umsetzung direkt die Massnahmen aus der eBMC ableiten. Wenn wir die «neuen» Elemente farblich abgehoben haben, lassen sich diese leicht ausformulieren.

Alternativ können wir jetzt das Ergebnis in die Unternehmensstrategie einbetten und Optionen, Stossrichtungen mit quantitativen Zielen erarbeiten. Diese münden dann in konkrete Massnahmen und stellen einen Teil der Strategie dar, die in die Umsetzung geht wird und mit dem strategischen Controlling begleitet wird.



Die eBMC in der STRATEGY.APP

Die Ergebnisse, die so erarbeitet wurden, können in der STRATEGY.APP eingegeben und mit der Unternehmensstrategie umgesetzt werden.

Für jedes Geschäftsfeld erstellen wir bei den Vorgaben die eBMC mit den aktuellen Schlüsselementen. Jeder Baustein wird entsprechend gefüllt und kann jederzeit angepasst, ausgedruckt oder sonst kommuniziert werden:

Die Eingabe der einzelnen Bausteine und Elemente erfolgt im gewohnten Editierfenster:

In der Phase Gestaltung können wir nun zusätzliche Schlüsselemente hinzufügen; hier z.B. als neue Technologie die „Nanotechnologie“, die für die Beschichtung des Glases angewendet wird; oder ein neuer Absatzkanal, mit dem die Kunden in Zukunft bedient werden sollen:



Die neuen Elemente erscheinen zur Kennzeichnung in roter Farbe. Damit haben wir eine Basis, um neue strategische Optionen abzuleiten und zu Stossrichtungen und Massnahmen auszuarbeiten.

Diese werden dann parallel zu den Optionen aufgelistet, die aus der SWOT abgeleitet werden. Auch hier können Optionen jederzeit ergänzt, hinzugefügt oder gestoppt bzw. gelöscht werden.

Ignaz Furger

Furger und Partner AG Strategieentwicklung
Hottingerstrasse 21
CH – 8032 Zürich
+41 44 251 8070
furger@furger-partner.ch
www.strategy.app

Beat Birkenmeier

GroNova Management & Innovation AG
Bundesplatz 12
CH – 6300 Zug
+41 41 727 04 70
beat.birkenmeier@gronova.com
www.gronova.com