

# Übersicht und praktische Ansätze der Ideengenerierung

Handlungsempfehlung zur Durchführung von Workshops zur Ideengenerierung  
(in Start-Up Unternehmen)

Malte Woyack

Prof. Dr. Monika Engelen

**Technology**  
**Arts Sciences**  
**TH Köln**

# Vorwort

Das vorliegende Paper fasst die Erkenntnisse zu Übersicht und praktischen Ansätzen der Ideengenerierung in Innovationsprojekten zusammen.

Es basiert auf der Bachelorarbeit von Malte Woyack, die von Oktober 2017 bis Januar 2018 von Prof. Dr. Monika Engelen betreut wurde. Neben einer Recherche der grundlegenden Theorie wurden die gewonnenen Erkenntnisse in Workshops umgesetzt.

Der Kerninhalt dieses Papers ist sowohl ein Verständnis für die Ansätze der Ideengenerierung zu verdeutlichen, als auch konkrete Schritte zur Ideengenerierung in Workshop-Format aufzuzeigen.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Inhalt</b>	<b>2</b>
<b>I Ansätze zur Ideengenerierung</b>	<b>3</b>
1 Kreativitätstechniken	3
2 Design Thinking	3
3 Komplexere Ansätze zur „Opportunity Recognition“	4
3.1 Produkt-Trend-Ansatz	4
3.2 Innovation Mapping	4
3.3 Geschäftsinnovation	5
<b>II Workshop-Konzepte zur Generierung von innovativen Ideen</b>	<b>5</b>
1 Planung und Ablauf eines einstündigen Workshops	5
2 Planung und Ablauf eines zweistündigen Workshops	7
2.1 Workshop mit Innovation Mapping-Ansatz	7
2.2 Workshop mit Geschäftsmodellansatz	8
<b>Fazit</b>	<b>9</b>
<b>Anhang</b>	<b>10</b>
<b>Literatur</b>	<b>13</b>
<b>Bilder</b>	<b>14</b>

# I Ansätze zur Ideengenerierung

Innovationen beschreiben Inventionen, also Erfindungen, welche über eine Diffusion am Markt dem innovierenden Unternehmen einen ökonomischen Vorteil bringen sollen. Innovationen lassen sich nach dem Gegenstandsbereich, dem Neuheitsgrad, dem Innovationsauslöser und dem Veränderungsumfang gliedern. Wichtig für junge Unternehmen ist die Gliederung nach dem Veränderungsumfang, da hier das höchste Potenzial für Unternehmenswachstum besteht. Innovationsarten mit hohem Wachstumspotenzial sind radikale Innovationen und disruptive Innovationen.

Die Ideengenerierung für Innovationen kann in der Unternehmenskultur verankert werden oder in einem Projekt erfolgen. Durch Merkmale wie Einmaligkeit, Neuartigkeit, Komplexität, zeitliche Befristung und die Durchführung in einer Gruppe mit einer Anzahl Personen kann ein Workshop als ein solches Innovationsprojekt gesehen werden.

Bei einem Workshop müssen zuallererst die Ziele definiert werden, eine Raumplanung stattfinden, der Ablauf festgelegt und Regeln für die Zusammenarbeit definiert werden.

## 1 Kreativitätstechniken

Die Findung von Ideen vor allem von Innovationsideen benötigt Kreativität und kann durch Kreativitätstechniken verstärkt werden. Isaksen (2010) beschreibt die Anwendung der Kreativität über Person, Produkt, Prozess und Ort. Kreativität bedeutet also, dass ein kreativer Mensch über einen kreativen Prozess in einem kreativen Umfeld neuartige Produkte entwickeln. Kreativitätstechniken nutzen diese Einflussfaktoren, indem sie über Regeln, eine Gruppe von Personen und einem kreativen Prozess die Ideensuche, Problemlösungen und Bewertung und Auswahl von Ideen unterstützen. Den Workshops werden daher Kreativitätstechniken zur Bearbeitung einzelner Schritte zur Generierung von Wachstumsideen als Bearbeitungsempfehlung zugrunde gelegt. Diese sind Brainstorming, die Methode 6-3-5 und die 6-Hüte-Methode.

## 2 Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz zur Problemlösung und Findung von Ideen, welcher über vier Elemente wirkt. Diese sind der Nutzer als Ausgangspunkt, ein interdisziplinäres Team, ein iterativer (sich wiederholender) Prozess und ein kreatives Umfeld. Beim Design-Thinking-Prozess werden in einem iterativen Prozess zuerst die Bedürfnisse der Kunden ermittelt und eine Fragestellung definiert, anschließend über Brainstorming viele wilde Ideen gewonnen und diese über Prototypen visualisiert zur Rückmeldung der Nutzer ermittelt.

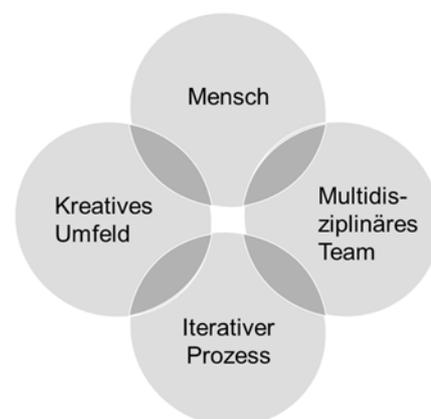


Abbildung 1: Elemente von Design Thinking, eigene Abbildung

Je nach Rückmeldung werden Prozessschritte wiederholt oder eine erfolgreiche Idee umgesetzt. Bestimmte Regeln und das Umfeld, welches kreativitätssteigernd ist, werden für die Workshops empfohlen.

Diese Regeln sind:

- keine Kritik üben
- Visualisieren über Prototypen
- Ideen schützen und fördern
- gute Stimmung fördern
- Quantität ist wichtiger als Qualität
- alle Teilnehmer integrieren.

Die Gestaltung des Workshop-Raumes nach dem Design Thinking sieht vor, dass er in einem hellen großen Raum stattfinden sollte, Whiteboards und Flipcharts aufgestellt werden sollten und diese bei der Bearbeitung möglichst bunt mit Post-Its und Markern beschrieben und beklebt werden sollten. Dies soll das kreative Denken animieren. Weiterhin sollten Materialien wie Lego oder Knete zum Bau kleiner Prototypen bereitgestellt werden.

### 3 Komplexere Ansätze zur „Opportunity Recognition“

Opportunity Recognition beschreibt die Erkennung von Gelegenheiten/Chancen, für Unternehmen Wachstum zu generieren. Die verschiedenen Ansätze der Opportunity Recognition setzen dabei entweder am Markt, am Unternehmen oder an der Unternehmensumwelt an. Ansätze, welche für junge Unternehmen geeignet sein sollen, dürfen nicht zu ressourcenaufwendig sein, für Workshops geeignet sein, hohes Wachstumspotenzial aufweisen und keine bestehenden Strukturen oder ein gewisses Alter des Unternehmens voraussetzen. Ansätze, die diese Kriterien erfüllen, sind z.B. der Produkt-Trend-Ansatz, das Innovation Mapping und der Geschäftsmodellinnovationsansatz.

#### 3.1 Produkt-Trend-Ansatz

Der Produkt-Trend-Ansatz beschreibt die Opportunities, welche durch globale Trends entstehen. Dieser Trend muss mehrere Kriterien erfüllen, damit er ausreichend relevant ist. Diese besagen, dass der Trend in mehreren Lebensbereichen für ein Individuum vorhanden sein und sowohl private als auch professionelle Lebenssituationen beeinflussen muss. Er muss starken Einfluss auf die Individuen haben, verschiedene Marktsegmente bedienen und er muss mehrere Monate bis Jahre andauern. Eine Möglichkeit, Trends zu finden, bietet hierbei der jährliche erscheinende Hype Cycle von Gartner, welcher kommende Trends aufzeigt. Wenn dieser Trend erkannt wurde, können Unternehmen ihre Produkte um Eigenschaften und Attribute, welche aus dem Trend abgeleitet wurden, ergänzen, die Produkte mit Trendprodukten kombinieren oder aus Trend-Sicht negative Eigenschaften des Produkts abschwächen. Für Start-Ups und junge Unternehmen ist auch dieser Ansatz interessant, da der Ressourcenaufwand niedrig ist und etablierte Unternehmen die Trends oft verschlafen. Die konkrete Vorgehensweise zur Findung von Innovationsideen wird im einstündigen Workshop beschrieben.

#### 3.2 Innovation Mapping

Unter Innovation Mapping versteht man das Nutzen von Opportunities in augenscheinlich unattraktiven Marktsegmenten. Dem liegen die disruptiven Innovationen zugrunde. Bei den disruptiven Innovationen wird in unattraktive Marktsegmente innoviert und die Produkte auf ihre grundlegenden Eigenschaften und Funktionen reduziert. Engelen/von

Gagern (2017) zeigen drei Punkte, an denen diese Opportunities identifiziert werden können. Diese können bei aktuellen Nicht-Kunden, aktuell unattraktiven Kunden und bei unerledigten Jobs bei Kunden (Sachen, die Kunden machen wollen, für die es aber bis dahin keine Lösung gab) liegen. Das Innovation Mapping dient der Schaffung von neuen Märkten. Damit ist es für Start-Up-Unternehmen geeignet, da ein vergleichsweise hohes Wachstumspotenzial besteht. In bestehenden Unternehmen muss meistens ein Wertewandel stattfinden und ein grundlegendes Verständnis für die einzelnen Segmente des Marktes geschaffen werden. Dies ist daher relativ ressourcenaufwändig. Für Start-Ups fällt dieser Wertewandel und somit dieser Ressourcenaufwand weg. Dieser Ansatz besitzt hohes Wachstumspotential, da neue Märkte geschaffen werden können. Die einzelnen Schritte zur Ideengenerierung sind im dreistündigen Workshop beschrieben.

### 3.3 Geschäftsinnovation

Der Geschäftsmodellinnovationsansatz generiert Opportunities, indem bestehende Produkte über eine Veränderung des Kundennutzens, also ein neues Werteversprechen, ein neues Ertragsmodell oder über eine neue Wertschöpfung an alte oder neue Kunden gebracht werden. Die Verbesserung des Kundennutzens kann z.B. durch die Umwandlung von Produkten in Dienstleistungen (z.B. Flugstunden statt Flugzeugen), Angebot von Leasing oder Miete statt Kauf (z.B. Vermietung von Werkzeugen wie bei Hilti), Erstellung von Leistungsabhängigkeit (z.B. erfolgsabhängige Beratungen), einem Rasierklingenmodell (z.B. Rasierer oder Nespresso, Grundleistung günstig, Verbrauchersprodukt zur Gewinnerzielung), oder einem Freemium-Angebot (Free und Premium, kostenlose Basisleistung und kostenpflichtige Zusatzleistung) erfolgen.

Es werden bei diesem Ansatz neue Märkte erobert und es können neue Kunden gewonnen werden. Dieser Ansatz setzt grundsätzlich ein vorhandenes Produkt voraus. Da aber die Veränderung des kompletten Geschäftsmodells im Vordergrund steht und die Umsetzung relativ ressourcenarm ist, ist er auch für Unternehmensneugründungen interessant und wird im weiteren Verlauf der Arbeit beschrieben. Die konkrete Vorgehensweise ist im dreistündigen Workshop beschrieben.

## II Workshop-Konzepte zur Generierung von innovativen Ideen

### 1 Planung und Ablauf eines eineinhalbstündigen Workshops

Das Ziel des Workshops ist es zum einen, Ideen zum Unternehmenswachstum zu generieren, als auch bei den Teilnehmern Teamkompetenz und Methodenkompetenz zu verbessern. Die Gruppe selber sollte aus sechs bis zwölf Teilnehmern bestehen. Die Dauer der Workshops beträgt einmal ca. 1,5 Stunden und einmal ca. drei Stunden. Die Ablaufpläne sind folgend dargestellt. Der Veranstaltungsraum sollte, dem Design Thinking entsprechend, ein großer und heller Raum sein und, wenn möglich, keine klassische Meeting-Raum-Atmosphäre haben (z.B. Bestuhlung mit Hockern und Sesseln statt Stühlen). Als Materialien sind Flip-Charts, bunte Stifte und bunte Post-Its bereitzustellen. Zusätzlich können noch Legosteine oder Knete zum Bau von Prototypen zur Verfügung gestellt werden. Die auf S. 4 bei Design Thinking genannten Regeln sollten angewandt werden.

Der Workshopverlauf ist einem kleinen Kreativworkshop nach Brem/Brem (2013) angelehnt. Dieser startet mit dem persönlichen und fachlichen Einstieg, setzt sich fort über die Ideensuche, die Ideengenerierung bis zur Ideenauswahl mit Ideenpräsentation und Verabschiedung. Die ausgewählten Ansätze werden in die genannten Phasen nach Brem/Brem (2013) unterteilt. So werden z.B. beim Produkt-Trend-Ansatz die Schritte 1-3 in die Phase Ideensuche und der Schritt 4 der Phase Ideengenerierung zugeordnet. Diese Einordnung folgt der Logik, ob es sich bei dem Schritt eher um die Ideensuche oder um eine Ideengenerierung handelt. Je nach Art der Ideensuche, Ideengenerierung oder Ideenauswahl werden zusätzlich zu diesen Schritten die Kreativitätstechniken zugrunde gelegt, welche besonders für diese geeignet sind. So wird Brainstorming und die Methode 6-3-5 z.B. bei der Ideensuche und der Ideengenerierung und die Methode der 6 Hüte bei der Auswahl und besonderen Betrachtung angewendet.

Der genaue Ablauf mit Zeitplanung, Phasenplanung, Schritten der Ideenfindung, Inhalt und verwendeter Kreativitätstechnik ist folgend in einer Tabelle zur besseren Übersicht dargestellt. Die Ideengenerierung mit dem Produkt-Trend-Ansatz ist im 1,5 Stunden langen Workshop eingefügt. Im dreistündigen Workshop ist der Innovation-Mapping-Ansatz und der Geschäftsmodellansatz integriert.

Der Ansatz zur Ideensammlung, der in diesem Workshop benutzt werden soll, ist der Produkt-Trend-Ansatz. Die zeitliche Planung hat zur Grundlage, dass die Ideengenerierung die meiste Zeit einnehmen sollte.

### **Einstieg Workshop A:**

Bei dem Einstieg des Workshops A findet zuerst eine kurze Begrüßung statt. Anschließend wird der Produkt-Trend-Ansatz vorgestellt und die Kreativitätstechniken Brainstorming, Methode 6-3-5 und die 6 Hüte-Methode werden erklärt. Um dies zügig und trotzdem verständlich zu machen, sollten dazu Informationsunterlagen für die Teilnehmer bereitgestellt werden. Auch der Workshop-Ablauf und die Workshop-Ziele sollten am Anfang kommuniziert werden. Für diese Phase sind 25 Min. eingeplant.

### **Ideensuche Workshop A:**

Schritt eins, Schritt zwei und Schritt drei des Produkt-Trend-Ansatzes, also die Analyse bestehender Produkte und Services sowie die Aufdeckung und die Analyse globaler Trends, zählen zu der Kategorie Ideensuche, da hier keine neuen Ideen generiert werden, sondern vorhandene Informationen gesucht werden. Mögliche Kreativitätstechniken für diese Schritte sind Brainstorming und die Methode 6-3-5. Wichtig ist hier, wie im Design Thinking, die Ergebnisse graphisch und am besten bunt festzuhalten. Falls die Zeit für diese Analysen zu kurz ist, sollten mögliche Lösungen und Trends vorgegeben werden. Zur Orientierung kann der Hype Cycle von Gartner bereitgestellt werden. Für diese Schritte sind zusammen 25 min veranschlagt.

### **Ideengenerierung Workshop A:**

In die Phase der Ideengenerierung gehört Schritt vier des Produkt-Trend-Ansatzes, in welchem über die drei verschiedenen Anknüpfungspunkte Trends mit bestehenden Produkten kombiniert werden sollten. Da hier viele Ideen erwünscht sind, sollte dafür entweder Brainstorming oder die Methode 6-3-5 angewandt werden. Auch diese Ergebnisse sollten graphisch festgehalten werden. Falls es sinnvoll und möglich ist, kann in diesem Schritt auch, am Design Thinking angelehnt, ein Prototyp erstellt werden. Für die Phase der Ideengenerierung sind 20 min vorgesehen.

### **Ideenauswahl und Präsentation:**

Die vielen im vierten Schritt erstellten Ideen sollten nun über die 6 Hüte-Kreativitätstechnik auf ihre Umsetzbarkeit hin untersucht werden und die umsetzbaren Ideen präsentiert werden. Für diese Phase sind insgesamt 15 Min. eingeplant.

### **Verabschiedung:**

Nach der Präsentation ist der Workshop zu Ende und es folgt die Verabschiedung. Wie gesehen, sind für den Workshop genau 87 Minuten kalkuliert. Da dies nur eine Schätzung ist, können die einzelnen Zeiten variieren. Die Zeit sollte deshalb vom Moderator im Blick gehalten werden um den Workshop auch erfolgreich zu beenden.

## **2 Planung und Ablauf eines dreistündigen Workshops**

Die Rahmenbedingungen wie Ziele, Raumgestaltung, Ressourcen und Gruppengröße sind identisch wie bei Workshop A. Daher wird im Folgenden nur der Ablauf, die Zeitplanung und der Inhalt des Workshops B dargestellt und kurz erläutert. Beim Workshop B werden zwei Ansätze hintereinander durchgeführt. Daher wird einmal ein Ablaufplan mit dem Einstieg und dem ersten Ansatz sowie ein weiterer Ablaufplan mit dem zweiten Teil des Workshops und der Verabschiedung dargestellt. Die angewandten Ansätze sind der Innovation Mapping-Ansatz und der Geschäftsmodellansatz.

### **2.1 Workshop mit Innovation Mapping-Ansatz**

#### **Einstieg 1 Workshop B:**

Bei dem Einstieg in den Workshop A findet zuerst eine kurze Begrüßung statt. Anschließend wird der Innovation Mapping-Ansatz vorgestellt und die Kreativitätstechniken Brainstorming, Methode 6-3-5 und die 6 Hüte-Methode werden erklärt. Um dies zugänglich und trotzdem verständlich zu machen, werden Informationsunterlagen für die Teilnehmer bereitgestellt. Auch der Workshop-Ablauf und die Workshop-Ziele sollten am Anfang kommuniziert werden. Für diese Phase sind 30 min eingeplant.

#### **Ideensuche 1 Workshop B:**

Zur Ideensuche beim Innovation Mapping-Ansatz zählen Schritt eins und Schritt zwei, also die Identifizierung und die Analyse relevanter Marktsegmente. Bei diesen Schritten werden bestehende Märkte untersucht. Es sollte mit Brainstorming gearbeitet und sich schnell auf Märkte festgelegt werden. Für diesen Schritt sind 25 min eingeplant.

#### **Ideengenerierung 1 Workshop B:**

In die Ideengenerierungsphase gehört Schritt drei, die Ideengenerierung von konkreten Vorgehensweisen für die disruptiven Innovationen in einem bestimmten Markt. Hierbei sollten historische Muster zur Hilfe genommen werden. Dafür müssen den Teilnehmern Laptops und Tablets zur Internetrecherche bereitgestellt werden. Auch sollten bekannte disruptive Innovationen genannt werden. Dieser Schritt sollte mit Brainstorming erfolgen um eine große Anzahl von Ideen zu produzieren, welche auf Post-Its notiert werden. Dieser Schritt sollte 10 min dauern.

### **Ideenauswahl 1 Workshop B:**

In diesem Schritt werden Schritt vier und Schritt fünf des Innovation Mapping-Ansatzes durchgeführt. Es sollte mittels Brainstorming noch einmal geprüft werden, ob die Kriterien für eine disruptive Innovation gegeben sind. Die möglichen Ideen werden in Schritt fünf schriftlich festgehalten. Für die beiden Schritte sind zusammen 20 min. eingeplant.

## **2.2 Workshop mit Geschäftsmodellansatz**

### **Einstieg 2 Workshop B:**

Bei dem zweiten Einstieg im Workshop B wird der Geschäftsmodellansatz vorgestellt. Da die Kreativitätstechniken und die Ziele des Workshops bereits im ersten Einstieg vorgestellt wurden, ist für den zweiten Einstieg eine Dauer von 20 min eingeplant.

### **Ideensuche 2 Workshop B:**

Zur Phase der Ideensuche zählen beim Geschäftsmodellinnovationsansatz Schritt eins und Schritt zwei, also die Beschreibung des aktuellen Geschäftsmodells und die Ermittlung der aktuellen KPIs der Kunden. Diese Schritte werden mithilfe von Brainstorming und mit der Methode 6-3-5 durchgeführt. Hierfür stehen insgesamt 25 min Zeit zur Verfügung. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten.

### **Ideengenerierung 2 Workshop B:**

Die Schritte drei und vier des Geschäftsmodellinnovationsansatzes, also Ideengenerierung zur Verbesserung der KPIs des Kunden sowie die Überprüfung, ob diese Verbesserungen in ein Ertragsmodell und in die Wertschöpfungskette passen, gehören in die Phase der Ideengenerierung. Diese finden in Schritt drei mit dem Brainstorming statt, um viele Ideen zu generieren, welche dann in Schritt vier über die 6 Hüte-Methode kritisch hinterfragt und auf Kompatibilität überprüft werden. Am Ende der Phase vier werden die Ideen festgehalten. Für diese Phase werden 30 min veranschlagt.

### **Ideenauswahl 2 und Präsentation Workshop B:**

In diesem Schritt werden die im Schritt vier ermittelten Ideen präsentiert und die Ideen aus den ersten Workshop-Teil in insgesamt 10 min präsentiert.

### **Verabschiedung**

Anschließend findet die Verabschiedung statt.

# Fazit

Junge Unternehmen, wie Start-Ups, brauchen Innovationsideen, welche zum einen nicht zu ressourcenintensiv sind und zum anderen ein hohes Wachstumspotenzial haben. Eine Möglichkeit, um solche Ideen für Unternehmenswachstum zu finden, bieten Ansätze der Opportunity Recognition. Start-Up-geeignete Ansätze sind z.B. der Produkt-Trend-Ansatz, das Innovation Mapping und der Geschäftsmodellinnovationsansatz.

Eine gute Möglichkeit, um viele Ideen ressourcenarm und in relativ kurzer Zeit zu generieren, bietet ein Workshop. Zur Steigerung der Kreativität der Teilnehmer können Kreativitätstechniken genutzt werden und der Veranstaltungsraum kreativitätsfördernd gestaltet werden. Dies erhöht die Ideenfindung.

# Anhang

## Workshop-Ablauf A:

Phase Ablaufschritte	Inhalt Ziel	Kreativitäts- technik	Zeit
<b>Einstieg</b>	<b>Vorstellung und fachlicher Einstieg</b> Vorstellung der Produkt-Trend-Analyse, der Kreativitätstechniken und der Ziele des Workshops. Wichtige Themenfelder sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produkt definieren, Trend erklären</li> <li>- Ansatzpunkte Durchdringen, Aufstocken, Kombinieren erklären</li> <li>- 5 Schritte zur Ideengenerierung vorstellen.</li> <li>- Kreativtechniken: Brainstorming und 6 Hüte-Methode kurz erklären</li> </ul>	-	25 min
<b>Ideensuche</b> <b>Schritt 1:</b> Analyse bestehender Produkte und Services	Analyse bestehender Services und Produkte hinsichtlich der Eigenschaften und Funktionen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergebnisse werden auf dem Whiteboard festgehalten</li> </ul>	Brainstorming	10 min
<b>Schritt 2:</b> Aufdeckung globaler Trends	Aufdeckung von Trends, die in mehrere Marktsegmente wirken <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellen des Hype Cycle 2017</li> <li>- Vorgeben: Digitalisierung und Umweltbewusstsein</li> </ul>	Brainstorming	5 min
<b>Schritt 3:</b> Analyse der aufgedeckten Trends	Analyse globaler Trends, hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wahrnehmung der Kunden generell</li> <li>- Wahrnehmung der Kunden zum Unternehmen und seinen Produkten</li> </ul>	6 Hüte-Methode	10 min
<b>Ideengenerierung</b> <b>Schritt 4:</b> Anwendung relevanter Trends und Produkte	Ideensuche nach Veränderungsmöglichkeiten für die eigenen Produkte durch Anwendung der Trends auf die Anknüpfungspunkte <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchdringung und Aufstockung</li> <li>- Kombinieren und Übersteigen</li> <li>- Entgegenwirken und Bestätigen</li> </ul>	Brainstorming	20 min
<b>Ideenauswahl und Präsentation</b> <b>Schritt 5:</b> Bewertung und Auswahl der Ergebnisse	Untersuchung der Ergebnisse aus Schritt 4 im Hinblick auf ihre Umsetzbarkeit. Anschließend die umsetzbaren Ideen Präsentieren möglichen Ideen.	6-Hüte Methode	10 min 5 min
<b>Verabschiedung</b>	Gruppe wird verabschiedet.	-	-

## Workshop-Ablauf B1:

Phase Ablaufschritte	Inhalt Ziel	Kreativitäts- technik	Zeit
<b>Einstieg 1</b>	<p><b>Vorstellung und fachlicher Einstieg</b> Vorstellung des Innovation Mapping-Ansatzes und der Kreativitätstechniken sowie der Ziele des Workshops. Wichtige Themenfelder sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disruptive Innovationen und besonders deren Merkmale und Eigenschaften (und Beispiele)</li> <li>- Die drei Ansatzpunkte zur Findung von disruptiven Innovationen (Identifizierung von Nicht-Kunden, Identifizierung von unattraktiven Kunden, Identifizierung von unerledigten Jobs)</li> <li>- 5 Schritte für Ideengenerierung vorstellen</li> <li>- Kreativtechniken Brainstorming Methode 6-3-5 und 6-Hüte kurz erklären</li> </ul>	-	30 min
<p><b>Ideensuche 1</b> <b>Schritt 1:</b> Identifizierung relevanter Marktsegmente</p> <p><b>Schritt 2:</b> Überprüfung der Marktsegmente auf die drei Ansatzpunkte</p>	<p>Identifizierung der Marktsegmente. Dabei ist es wichtig, gerade unattraktiv wirkende Marktsegmente zu berücksichtigen. Marktsegmente können z.B. sein</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundengruppen, z.B. berufstätige Mütter</li> <li>- Regionen</li> <li>- Trends, z.B. Elektroautos</li> </ul> <p>Überprüfung der Marktsegmente auf die drei Ansatzpunkte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind Konsumenten durch mangelnde Fähigkeiten, Preise oder örtlichen Zugang ausgeschlossen?</li> <li>- Entstehen Marktträume durch überschüssigen der Unternehmen?</li> <li>- Existieren unerledigte Jobs? (Bsp.)</li> </ul>	Brainstorming	10 min
<p><b>Ideengenerierung 1</b> <b>Schritt 3:</b> Ableitung von Kriterien durch Analyse historischer Muster</p>	<p>Überprüfung, ob es Ähnlichkeiten oder Muster bei vorangegangenen disruptiven Innovationen gibt. (Hier sollten Laptops zur Recherche vorhanden sein, ca 10 Beispiele)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkrete Ideen für Vorgehensweise definieren (Marktsegment+ Ansatzpunkt)</li> <li>- Diese Muster und die Vorgehensweise mit einbinden</li> </ul>	Brainstorming	10 min
<p><b>Ideenauswahl 1</b> <b>Schritt 4:</b> Bewertung potentieller Projekte</p> <p><b>Schritt 5:</b> Auswahl der möglichen Projekte</p>	<p>Analyse der Kriterien für eine disruptive Innovation. Diese sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unattraktives Marktsegment</li> <li>- Inkompatibel für den Marktführer</li> <li>- Genannte Anknüpfungspunkte gegeben</li> </ul> <p>Es sind aktuelle Margen und Marktgrößen zu vernachlässigen.</p> <p>Festhalten der im vierten Schritt übriggebliebenen Ideen.</p>	Brainstorming	10 min
<b>Pause</b>	Zwischen den Kreativphasen sollte eine kleine Pause stattfinden.	-	5 min.

## Workshop-Ablauf B2:

Phase Ablaufschritte	Inhalt Ziel	Kreativitäts- technik	Zeit
<b>Einstieg 2</b>	<b>fachlicher Einstieg</b> Vorstellung des Geschäftsmodellinnovationsansatzes. Wichtige Themenfelder sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemente eines Geschäftsmodells vorstellen (Nutzenversprechen, Ertragsmodell, Wertschöpfung)</li> <li>- Vorstellen, wann eine Geschäftsmodellinnovation sinnvoll ist</li> <li>- Vorstellen der 7 Geschäftsmodelltypen und KPIs erklären</li> <li>- 5 Schritte zur Ideengenerierung vorstellen.</li> </ul>	-	20 min
<b>Ideensuche 2</b> <b>Schritt 1:</b> Beschreibung eines aktuellen Geschäfts-systems  <b>Schritt 2:</b> Ermittlung der aktuellen KPIs des Kunden	Erfassen eines bereits bestehenden Geschäftsmodells hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzungsversprechen (welchen Nutzen hat der Kunde?),</li> <li>- Ertragsmodell (wie wird Marge und Umsatz generiert, was bekommt der Kunde dafür?)</li> <li>- Wertschöpfung (was macht das Unternehmen selbst und was ist Fremdleistung, einzelne Glieder?)</li> <li>- Wettbewerbsvorteil</li> </ul> Ermittlung der aktuellen KPIs der Kunden Hierbei werden alle potentiellen Kunden berücksichtigt.	Brainstorming          Methode 6-3-5	15 min          10 min
<b>Ideengenerierung 2</b> <b>Schritt 3:</b> Erarbeitung von Verbesserungen der KPI des Kunden  <b>Schritt 4:</b> Überprüfung der Änderungen in Ertragsmodell und Wertschöpfung	Verbesserung des Nutzenversprechens des Kunden. Dabei sollten sieben Ansätze berücksichtigt werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dienstleistungen statt Produkte</li> <li>- Miete oder Leasing statt Kauf</li> <li>- Leistungsabhängigkeit herstellen</li> <li>- Systemangebot</li> <li>- Rasierklingenmodell</li> <li>- Freemium</li> <li>- Kernkonzentration</li> </ul> Hier sollten nun viele Ideen mit verschiedenen Nutzenversprechen stehen.  Einpassen des verbesserten Nutzenversprechens in ein Ertragsmodell. Überprüfen der Optionen, ggf. Anpassen der Wertschöpfungsabläufe. Hier sollten nun wenige mögliche Ideen stehen.	Brainstorming          6 Hüte-Methode	15 min          15 min
<b>Ideenauswahl 2 und Präsentation</b> <b>Schritt 5:</b> Bewertung und Auswahl der Ergebnisse	Vorstellung der Ideen von beiden Ansätzen.	-	10 min
<b>Verabschiedung</b>	Gruppe wird verabschiedet.	-	-

# Literatur

- Anthony, S. D./Eyring, M./Gibson, L.: Mapping your innovation strategy. In: Harvard Business Review 84(5). 2006, S. 104–113.
- Beermann, S./Schubach, M./Augart, E.: Workshops. Vorbereiten, durchführen, nachbereiten. 3. Aufl., München 2015.
- Brem, A./Brem, S.: Kreativität und Innovation im Unternehmen. Methoden und Workshops zur Sammlung und Generierung von Ideen. Stuttgart 2013.
- Chesbrough, H.: Business model innovation: it's not just about technology anymore. In: Strategy & Leadership 35(6). 2007. S. 12–17.
- Christensen, C. M./Matzler, K./von der Eichen, S. F.: The Innovator's Dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. 1. Nachdruck, München 2013.
- Engelen, A./von Gagern, C.: Opportunity Recognition. 15 Ansätze für mehr Unternehmenswachstum. Wiesbaden 2017.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Start-up-Unternehmen, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v7.html>. Aufgerufen am 07.11.2017.
- Gartner: Top Trends in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2017, unter: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-trends-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2017/>. Aufgerufen am 08.01.2018.
- Gerstbach, I.: Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. 2. Aufl., Offenbach 2016.
- Isaksen, S. G. (2010): A systems view of creativity. Searching for the Whole Elephant. In: Schwarz-Geschka, M./Harland, P. E. (Hrsg.): Immer eine Idee voraus. Wie innovative Unternehmen Kreativität systematisch nutzen. Lichtenberg 2010. S. 21-30.
- Johnson, M. W./Christensen, C. M./Kagermann, H.: Reinventing your business model. In: Harvard Business Review 86(12). 2008. S. 50–59.
- Kailer, N./Weiß, G.: Gründungsmanagement kompakt. Von der Idee zum Businessplan. 3. Erw. Aufl., Wien 2009.
- Ofek, E./Wathieu, L.: Are you ignoring trends that could shake up your business. In: Harvard Business Review 88(7–8). 2010. S. 124–131.
- Plattner, H./Meinel, C./Weinberg, U.: design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen. München 2009.
- Schallmo, D. R. A.: Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. Wiesbaden 2017.
- Stockstrom, C.: Planung und Umsetzung von Innovationsprojekten. 1. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Vahs, D./Brem, A.: Innovationsmanagement. Von der Idee bis zur erfolgreichen Vermarktung. 4. Aufl., Stuttgart 2013.

Vetter, M.: Praktiken des Prototyping im Innovationsprozess von Start-up-Unternehmen. 1. Aufl., Wiesbaden 2011.

Wannke, M./Storm, M./Liebsch, U.: Innovationskompetenz in Unternehmen. Wie erfolgreiche Ideen entstehen und umgesetzt werden. Wiesbaden 2012.

## Bilder

Pexel.com

TH Köln



TH Köln

Fakultät für Informatik und Ingenieurwissenschaften  
Betriebswirtschaftliches Institut

Steinmüllerallee 1  
51643 Gummersbach  
[www.th-koeln.de](http://www.th-koeln.de)