

Werkzeuge der Kreativität, Reflexivität und Orientierung im Innovationsprozess

Prof. Dr. Henning Breuer

Werkzeuge sind keine neutralen Hilfsmittel für davon unberührte Zwecke. Bei der Gestaltung des Neuen entscheiden sie mit darüber, ob grundlegende Annahmen und Vorstellungen des Wünschenswerten von vornherein mit reflektiert werden oder ob sie ausgeblendet bleiben, so dass Innovationsvorhaben ihr Potenzial nicht auszuschöpfen vermögen. Werkzeuge zur Geschäftsmodellierung legen davon ein eindrückliches Zeugnis ab. Ausgehend von der Rolle von Werten bei Innovationsvorhaben und insbesondere der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stelle ich ein Werkzeug vor, das Unternehmer und Innovatoren bei der kreativen und reflexiven Entwicklung wertebasierter Geschäftsmodelle unterstützt.

Werkzeuge im Innovationsprozess

Das Neue, das wir schaffen, wird vom Prozess seiner Entstehung geprägt und von den Methoden und Instrumenten, die wir dabei

verwenden. Werkzeuge dirigieren unsere Aufmerksamkeit und instruieren und informieren die Interaktion der Beteiligten. Wie schon Nietzsche in seine Schreibkugel tippte: »Unser Schreibzeug arbeitet mit an unseren Gedanken.« Alle Werkzeuge tun das – ob man mit einem Hammer jemanden erschlägt oder einen Nagel in der Wand anbringt, hängt nicht vom Hammer ab, aber schon eine Schraube damit zu befestigen wird schwierig. Das galt schon immer, und es gilt erst recht für die wissensbasierten Werkzeuge von heute.

In Unternehmen und Organisationen sind Werkzeuge zum einen Hilfsmittel für Praktiker, die helfen Probleme zu lösen und Herausforderungen zu begegnen. Dazu stellen sie bewährte Methoden, Prozesse, Heuristiken und Praktiken bereit. Zum Zweiten bieten gerade wissensbasierte Werkzeuge eine Plattform für die Anreicherung von Expertenwissen und Erfahrungen aus der Praxis sowie für die Übertragung derart





kondensierter Erkenntnisse und bewährter Gestaltungsmuster auf neue Anwendungsfälle. Ihre Gebrauchstauglichkeit (Effizienz, Effektivität und Zufriedenstellung der Nutzer) kann dazu führen, dass die Sinnhaftigkeit ihrer Anwendung nicht mehr in Frage gestellt wird und eine Reflektion der mit ihrer Hilfe verfolgten Zwecke unterbleibt. Was einfach zuhanden ist, wird naheliegender Weise auch so gebraucht.

Das Neue wird vom Prozess seiner Entstehung geprägt und von den Methoden und Instrumenten, die dabei verwendet werden

In Unternehmen und beim Management von Innovation haben sich zahlreiche Werkzeuge etabliert. Entsprechend anderen Lernprozessen ist von einem Primat der Methoden vor den Medien und einem Primat

der Lernenden bzw. der Nutzer vor Fragen der Instruktionsmethoden und -medien auszugehen. Die am Prozess Beteiligten gestalten übergreifende Strategien (wie Lean Start-up, die Blue Ocean Strategy oder Design Thinking) und Methoden aus (wie etwa Management by Objectives oder Management by Participation) und nutzen dazu verschiedene Instrumente (wie etwa Zielvereinbarungsgespräche oder Balanced Scorecards) und Medien (wie Kartensets, PowerPoint, Zuordnungswerkzeuge oder komplexe Hard- und Software). Beim Management von Innovation erfreuen sich insbesondere Werkzeuge zur Geschäftsmodellierung seit einigen Jahren wachsender Beliebtheit.

Werkzeuge der Geschäftsmodellierung

Seit der Jahrtausendwende sind Geschäftsmodelle zum wichtigsten Ansatzpunkt für Innovationsvorhaben geworden und haben



damit den traditionellen Fokus auf Innovation in Prozessen, Produkten und Dienstleistungen abgelöst. Geschäftsmodelle beschreiben die Logik der Wertschöpfung von Organisationen, und insbesondere wie Unternehmen bestimmte Gebrauchswerte schaffen und Tauschwert bzw. Erträge generieren. Nachdem zunächst junge Unternehmen der New Economy in den 1990er Jahren vermehrt mit neuen internetbasierten Geschäftsmodellen experimentiert hatten, fand Geschäftsmodellinnovation vor etwa zehn Jahren zunehmend Beachtung durch Praktiker und Akademiker, dies nicht zuletzt dank vereinfachender Werkzeuge. Der originäre Beitrag des 2009 von Osterwalder und Pigneur veröffentlichten »Business Model Canvas« bestand darin, das komplexe Thema Geschäftsmodell auf einer einfachen, einseitigen Arbeitsvorlage zusammenzufassen und so zu veranschaulichen: Das Ganze erscheint nicht nur einfacher, als es ist, sondern wird damit zugleich

zugänglicher für unterschiedliche Beteiligte eines Unternehmens oder Innovationsvorhabens (Unternehmer, Mitarbeiterinnen, Investoren etc.). Mit dem Canvas hatte das noch junge Konzept des Geschäftsmodells auch eine Schablone gefunden, die bald zur Schablone des Denkens und zur Normalvorstellung davon ausgehenden Handelns wurde: So und nicht anders sieht ein Geschäftsmodell aus. Bei der Arbeit mit unterschiedlichen Formaten für die Geschäftsmodellierung bei den Telekom Innovation Laboratories und für den Gründerservice der TU Berlin konnten wir schon zu dieser Zeit teilweise Unverständnis bis hin zur Entrüstung darüber bei jungen Gründern beobachten, wenn ihr einmal erlernter Canvas nun anders aussehen sollte. Als Muster für alle Geschäftsmodelle wurden Layout und Inhalte des Canvas bald auch auf andere Bereiche wie die Selbstoptimierung von aufstrebenden Jungunternehmern übertragen.

Dabei wurden früh auch Schwächen dieser Darstellung bemerkt, wie die, dass Beziehungen zwischen den (oft mehrdimensional ausgeprägten) Komponenten kaum darstellbar sind und dass relevante Umwelten aus der strategischen Betrachtung ausgeblendet werden. Zudem unterscheidet der Canvas neun Komponenten eines Geschäftsmodells: Kundensegmente, Wertangebote, Kanäle, Kundenbeziehungen, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartnerschaften und Kostenstruktur. Bereits 2008 wurden über 50 verschiedene Geschäftsmodellkomponenten in der Fachliteratur diskutiert. Andere Autoren verwarfen die ontologisch begründete Sicht auf standardisierte (einzelne Bausteine isolierende und verdinglichende) Komponenten komplett zugunsten aktivitätsorientierter Ansätze.



Die meisten Innovationswerkzeuge ignorieren die konstitutive Rolle von Werten und normativen Orientierungen

Vor allem aber ignorieren die meisten Innovationswerkzeuge die konstitutive Rolle von Werten und normativen Orientierungen. Da Vorstellungen des Wünschenswerten und Fragen des normativen Managements keinen Eingang in die Analyse und die Entwicklung von Geschäftsmodellen finden, lassen sich spannende Geschäftsmodelle wie das der indischen Aravind-Augenkliniken nur unzureichend beschreiben und analysieren (über das Wertversprechen hochwertiger Operationen hinaus verfolgt Aravind die Mission, unnötiges Erblinden aus der Welt zu schaffen, und führt daher als gleichwohl profitorientiertes Unternehmen einen Großteil seiner Behandlungen unentgeltlich durch). Ein mächtiger Hebel zur Erschließung neuer Geschäftsmodelle bleibt ungenutzt. Alternative Vorlagen und Instrumente wurden daher vor allem im Bereich des nachhaltigkeitsorientierten Managements entwickelt, so etwa das Cambridge Value Mapping Tool.

Wertebasierte Geschäftsmodellierung

Werte sind eine kaum erschlossene Quelle für Innovation. Jedes Unternehmen und jede Organisation hat nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern verfolgt bestimmte Werte und normative Orientierungen. Jeder einzelne Mitarbeiter und jeder Kunde entscheidet unter Abwägung unterschiedlicher Vorstellungen des Wünschenswerten. In der Personalpolitik und in der Markenführung und Werbung werden diese Werte bereits berücksichtigt. Für Fragen der Innovation und des Innovationsmanagements wurden sie bislang vernachlässigt. Werte bieten eine Heuristik für die Ideenfindung bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder, Orientierung für deren Gestaltung und Ansatzpunkte zur Integration auch widerstrebbender Interessen. Sie helfen Visionen und eine Mission zu formulieren, für die es sich zu arbeiten lohnt. Sie tun es gerade dann, wenn es um die Gestal-

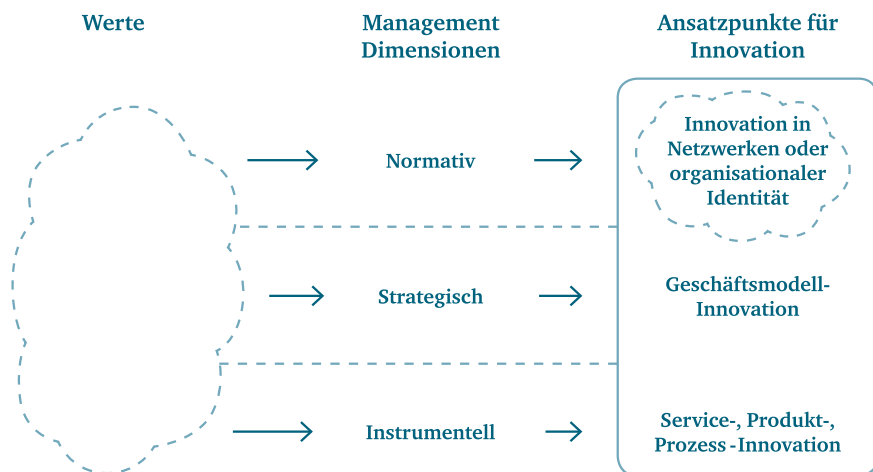


Abb. 1: Reflexion von Wertvorstellungen kann zur Neuausrichtung des Managements auf normativer, strategischer und instrumenteller Ebene führen und Ansatzpunkte für unterschiedliche Arten von Innovation liefern (Breuer & Lüdeke-Freund 2017).

tion von Zukunft geht – um die Entwicklung neuer Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Identitäten von Organisationen und übergreifenden Netzwerken.

Werte können dabei übergreifende Ideale wie ein Bekenntnis zu und eine Orientierung an Konzepten der Nachhaltigkeit oder Informationssicherheit sein. Auch ganz eigene Ideale und Vorstellungen des Wünschenswerten können als Vision oder Mission formuliert und zur normativen Orientierung werden. So formulieren die indischen Augenklinnen Aravind nicht nur das Wertversprechen, hochwertige Augenoperationen anzubieten, sondern machen es sich zur Aufgabe, unnötiges Erblinden aus der Welt zu schaffen. Eine solche Ausrichtung legt andere Ideen für Geschäftsmodellinnovation nahe, als kurzfristiges Streben nach kompetitiven Vorteilen es tun würde, und viele der von Aravind eingeführten Innovationen (etwa eines »Social Freemium« als Teil des

Ertragsmodells) werden erst vor diesem Hintergrund verständlich. Entsprechend verstandene Werte als Vorstellungen des Wünschenswerten erlauben es, ein »Reframing« etablierter Methoden und Instrumente vorzunehmen und die Modellierung von Zukunftsentwürfen oder Geschäftsideen neu zu fassen. So wurde bei der Arbeit mit Zukunftsentwürfen angeregt, neben explorativen (d.h. mögliche Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld betreffenden Szenarien) auch stets normative Szenarien zu gestalten, die den Horizont des Wünschenswerten vergegenwärtigen.

Unterstützung von Kreativität und Reflexivität

Das Business Innovation Kit hilft Unternehmern und Innovationsmanagerinnen, wiederkehrenden Herausforderungen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu begegnen. Diese benötigen ein hinreichen-



des Verständnis der Breite und Tiefe der Gestaltungsoptionen, um begründete Entscheidungen für die Ausprägung und Kombination einzelner Geschäftsmodell-elemente zu treffen und diese intern wie extern zu kommunizieren. Als Werkzeug der Gestaltung dient das Business Innovation Kit auch dem Zweck, Werte als zentrales Moment der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zu etablieren. Nicht nur die Kreativität und Zusammenarbeit, sondern auch die Reflexion der Sinnhaftigkeit unternehmerischer Vorhaben lassen damit gezielt unterstützen.

Werte sind eine kaum erschlossene Quelle für Innovationen

Dazu kombiniert es ein didaktisches Konzept zur Durchführung von Workshops mit spielerischen Elementen und einer bewussten

Ausrichtung an den Werten von Kunden und anderen Anspruchsgruppen. Zunächst sind die relevanten Inhalte didaktisch so weit selbsterklärend aufbereitet, dass Grundlagen der Geschäftsmodellierung selbstgesteuert erschlossen werden können. Die didaktische Aufbereitung von Inhalten und die prozessorientierte Ausgestaltung gehen über das hinaus, was einfache Projektionsflächen wie der Business Model Canvas zur Verfügung stellen. Zum Zweiten wurde das Business Innovation Kit von vornherein als Kooperationsmedium entwickelt und im Sinne der »Gamification« mit spielerischen Elementen versehen, die die Zusammenarbeit fördern. Von besonderer Bedeutung ist das dritte Merkmal des Toolkits – der wertebasierte Ansatz zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Die Reflexion entsprechender Vorstellungen des Wünschenswerten dient als Ausgangspunkt und durchgängige Referenz für die Modellierung. Werkzeuge wie das



Business Innovation Kit sind keine neutralen Hilfsmittel für davon unberührte Zwecke. Gerade deshalb können sie uns dazu anhalten, die Vorstellungen des Wünschenswerten und damit Sinn und Zweck unseres Tuns zu reflektieren. Nicht nur als Anleitung zu verantwortungsvollem Planen und Handeln, sondern auch um das Gestaltungspotenzial von Innovationsvorhaben umfassend zu nutzen, sollten sie das tun.

Literatur

Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Values-Based Innovation Management. Innovating By What We Care About*. Palgrave Macmillan: London.

Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2017). *Werte-basierte Geschäftsmodellierung – Ein Werkzeugkasten für nachhaltigkeitsorientierte Gründer und Innovatoren*, S. 409-431.

In: Bungard, P. & René Schmidpeter, R. (Hrsg.). *CSR und Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer.

Eppler, M. J., Hoffmann, F., & Bresciani, S. (2011). *New Business Models through collaborative idea generation*. *International Journal of Innovation Management* Vol. 15, No. 6, pp. 1323-1341.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009) *Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Amsterdam (self-published).

UXBerlin (2017). *Wertebasierte Innovation*. Online, 27.11.2017: <http://www.uxberlin.com/de/values-based-innovation-management/>