

Vorgehenskonzept zur Entwicklung von Geschäftsmodellen zu Präventionsleistungen im Gesundheitsbereich

Concept for the development of business models for provision of prevention services in the health sector

Stratégie à suivre pour développer des modèles économiques relatifs aux services de prévention dans le domaine de la santé

Zur Erstellung einer DIN SPEC können verschiedene Verfahrensweisen herangezogen werden:
Das vorliegende Dokument wurde nach den Verfahrensregeln einer PAS erstellt.

Gesamtumfang 40 Seiten

Inhalt

Seite

Vorwort.....	3
Einleitung.....	4
1 Anwendungsbereich	5
2 Begriffe	5
3 Marktumfeld.....	5
4 Geschäftsmodelltypen	6
4.1 Einleitung.....	6
4.2 Integrator	6
4.3 Schichtenspezialist	7
4.4 Pionier	7
4.5 Orchestrator	7
5 Phasenkonzept.....	7
6 Methoden und Dokumentation	8
6.1 Methodenübersicht.....	8
6.2 Dokumentationsansatz.....	9
6.3 Zieldefinition.....	11
6.3.1 Positionierung.....	11
6.3.2 Zielentwicklung	12
6.4 Ideenfindung und -bewertung	12
6.4.1 Ideenfindung	12
6.4.2 Ideenbewertung	13
6.5 Anforderungsanalyse	14
6.5.1 Ziele und Dokumentation	14
6.5.2 Marktanforderungen	15
6.5.3 Unternehmensanforderungen	17
6.6 Konzeptentwicklung	17
6.6.1 Einleitung.....	17
6.6.2 Produktmodell.....	17
6.6.3 Prozessmodell.....	17
6.6.4 Ressourcenmodell.....	19
6.6.5 Marketingkonzept	20
6.7 Umsetzung.....	21
6.8 Markteinführung.....	22
Anhang A (informativ) Praxisbeispiele.....	24
A.1 Tele Guide Service Provider	24
A.2 Qualitätscheck der Blutzuckerselbstmessung bei Patienten mit Diabetes mellitus Typ 2.....	28
A.3 Lebensstiloptimierung Out-of-the-box	34
Literaturhinweise	39

Vorwort

Diese DIN-Spezifikation geht aus dem Forschungsprojekt „Entwicklung und Management hybrider Geschäftsmodelle im Gesundheits- und Wellnesswesen (lifescience.biz)“ hervor. Das Vorhaben (Förderkennzeichen 01FC08063) wird vom Bundesministerium für Bildung Forschung (BMBF) im Rahmen Initiative „Technologie und Dienstleistungen im demografischen Wandel“ gefördert.

Die Erarbeitung des Dokuments erfolgte durch die nachfolgend genannten Verfasser, die allein verantwortlich sind für den Inhalt:

- Daniel Zähringer, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)
- Florian Kicherer, Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart
- Alexander Götz, Die Schwenninger Krankenkasse
- Achim Pörtner, Pulson.med
- Ralf Pourie, 4sigma GmbH
- Dr. Daniela Bussick, ABDA Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände
- Patricia Weinert, Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW)
- Johannes Dehm, DGBMT Deutsche Gesellschaft für Biomedizinische Technik im VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e. V.

Das Thema der Spezifikation ist nicht Gegenstand eines nationalen, europäischen oder internationalen Normungsvorhabens.

Einleitung

Sich beständig an sich ändernde Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituationen anzupassen, ist eine dauerhafte Aufgabe, um das Überleben der eigenen Organisation bzw. des eigenen Unternehmens zu sichern. Um die gesamte Bandbreite an Möglichkeiten im Überblick zu haben, bietet sich das Konzept des Geschäftsmodells bzw. des Business Models an.

Ein Geschäftsmodell ist eine Art „Vogelperspektive“ [1] oder „Blaupause“ [2] des Leistungssystems einer Organisation bzw. Unternehmung. Ein Geschäftsmodell umfasst dabei in der Regel mehrere Submodelle. Das Leistungsmodell als eines der Submodelle beschreibt, was die Organisation zu welchem Nutzen anbietet. Die Kundendimension betrachtet, in welchen Kundensegmenten dieser Nutzen angestrebt wird und über welche Distributionskanäle die Kundensegmente erreicht werden. Die Wertschöpfungsdimension zeichnet die Aktivitäten sowohl der eigenen Organisation als auch die der eingebundenen Partner nach, mit denen die Leistungen erstellt werden. Schließlich zeigt die Finanzdimension auf, welche Erlöse die erforderlichen Investitionen und laufenden Kosten decken. Letztendlich zeigt ein Geschäftsmodell in einer stark vereinfachten und aggregierten Form, wie Geld verdient wird. Bild 1 gibt das Konstrukt eines Geschäftsmodells mit den vorgestellten Submodellen skizzenhaft wieder.

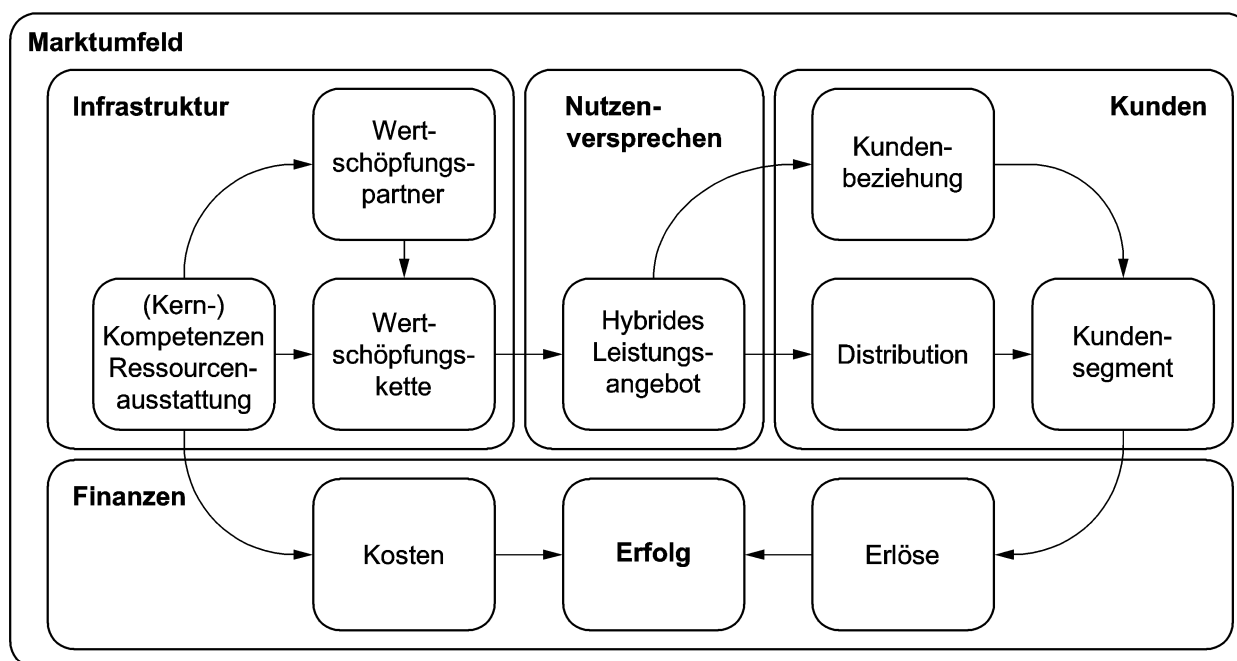


Bild 1 — Konzept eines Geschäftsmodells mit Submodellen [2]

Geschäftsmodelle eignen sich, um bestehende Geschäftsaktivitäten im Überblick zu haben und um Ansätze zur Weiterentwicklung zu finden. Nach einer Beschreibung des Marktumfelds für Präventions- und Wellnessleistungen wird ein Vorgehenskonzept vorgestellt, das bei der systematischen Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen unterstützt.

1 Anwendungsbereich

Diese DIN SPEC nach dem Verfahren PAS gibt Leitlinien für die Entwicklung von Geschäftsmodellen zu Präventionsleistungen im Gesundheitsbereich. Zu diesem Zweck wird ein Konzept beschrieben, welches in Phasen das Vorgehen von der Ideenfindung für ein Angebot zur Gesundheitsprävention und Wellness bis zum marktreifen Leistungsangebot wiedergibt. Zusätzlich zu der Beschreibung des eigentlichen Phasenkonzepts werden in der DIN SPEC Methoden aufgeführt, die in den jeweiligen Entwicklungsphasen systematisch angewandt werden können. Beispiele aus Unternehmen und Verbänden veranschaulichen die praktische Umsetzung.

2 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

2.1

Gesundheitsleistung

Wirkung eines Erzeugungsprozesses, um Krankheiten vorzubeugen, um Krankheiten zu heilen und um den individuellen Gesundheitszustand bestmöglich wiederherzustellen

2.2

Gesundheitsprävention

Wirkung eines Erzeugungsprozesses, mit dem Ziel vorbeugend die auslösenden Faktoren von Krankheiten zurück zu drängen oder ganz auszuschalten, um Gesundheit und Wohlergehen zu erhalten bzw. wiederherzustellen

2.3

Präventionsleistung

Wirkung eines Erzeugungsprozesses, um unerwünschte Ereignisse oder Entwicklungen vorzubeugen

2.4

Wellnessleistung

Wirkung eines Erzeugungsprozesses, um das individuelle Wohlergehen zu verbessern bzw. zu erhalten

3 Marktumfeld

Für Anbieter von Leistungen zur Gesundheitsprävention und Wellness eröffnen sich in Deutschland zwei Marktformen. Die Leistungen und deren Vergütung sind im „ersten Gesundheitsmarkt“ weitgehend reguliert. Sozialversicherungsträger wie gesetzliche und private Krankenversicherungen sowie die Pflegeversicherung übernehmen im Wesentlichen die Kosten für Leistungen zur Gesundheitsversorgung. Ihre Rechte und Pflichten sind im Sozialgesetzbuch festgelegt. Zu Ihren Aufgaben zählt es, Mengen und Qualitätssicherungsmaßnahmen für Leistungen ebenso wie die Vergütung der Leistungserbringer für alle Versicherten festzulegen. Voraussetzung für die Vergütung von Leistungen im geregelten Markt ist die Aufnahme in den medizinischen Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenversicherungen (GKV). Auch Leistungen zur Gesundheitsprävention zählen entsprechend dem Sozialgesetzbuch zum Leistungskatalog, der durch die gesetzlichen Krankenkassen abgedeckt ist. Damit können Versicherte die Leistung bei entsprechender Indikation ohne weitere Zustimmung der Kostenträger in Anspruch nehmen. Die Kosten im Gesundheitswesen tragen Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit einigen Ausnahmen paritätisch.

Neben dem solidarisch finanzierten ersten Gesundheitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren in Deutschland ein „zweiter Gesundheitsmarkt“ entwickelt: Der sogenannte „ungeregelte“ oder „freie“ Markt. Im unregulierten Markt handeln Marktpartner Angebotsumfang und deren Vergütung über Preise direkt miteinander aus. Eine Regulierung im Sinne des ersten Gesundheitsmarkts durch die Organe der Selbstverwaltung findet nicht statt. Alle frei verkäuflichen Waren und Dienstleistungen rund um Gesundheit und Wellness wie nicht verschreibungspflichtige Medikamente, individuelle Gesundheitsleistungen (IGeL) bis hin zu Fitnessangeboten und Gesundheitsreisen finden sich im unregulierten, freien Gesundheitsmarkt.

Während der „regulierte Markt“ die Chance auf kontinuierliche Erlösströme eröffnet, ist der Weg zur Aufnahme in den medizinischen Leistungskatalog aufwendig und risikobehaftet. Der Zugang zum „freien Markt“ ist weniger formal als mehr durch hohe Marketingaufwendungen geprägt. Die Leistungen zur Gesundheitsprävention und Wellness stehen im Wettbewerb zu anderen Konsumgütern, deren Absatz bisweilen durch sehr intensive Marketingmaßnahmen gefördert wird.

Vorgehenskonzepte für die Etablierung von Leistungsangeboten im ersten Gesundheitsmarkt über den medizinischen Leistungskatalog der gesetzlichen Krankenkassen liegen bereits vor. [3] Diese DIN SPEC ergänzt die bestehenden Ansätze um ein Vorgehenskonzept für die Entwicklung von Leistungen zur Gesundheitsprävention und Wellness vorwiegend für den zweiten Gesundheitsmarkt.

4 Geschäftsmodelltypen

4.1 Einleitung

Idealtypisch lassen sich verschiedene Ausgestaltungen von Geschäftskonzepten erkennen, um Leistungen zur Gesundheitsprävention und Wellness im Umfeld aus „geregeltem“ und „ungeregeltem“ Markt zu platzieren. In der unternehmerischen Praxis treten die Geschäftskonzepte allerdings kaum in Ihrer idealtypischen Form auf, sondern vielmehr in Mischformen. Im Wesentlichen können die verfolgten Geschäftskonzepte einem der Typen zugeordnet werden, die im Folgenden beschrieben werden. Bild 2 skizziert die idealtypischen Geschäftsmodelle.

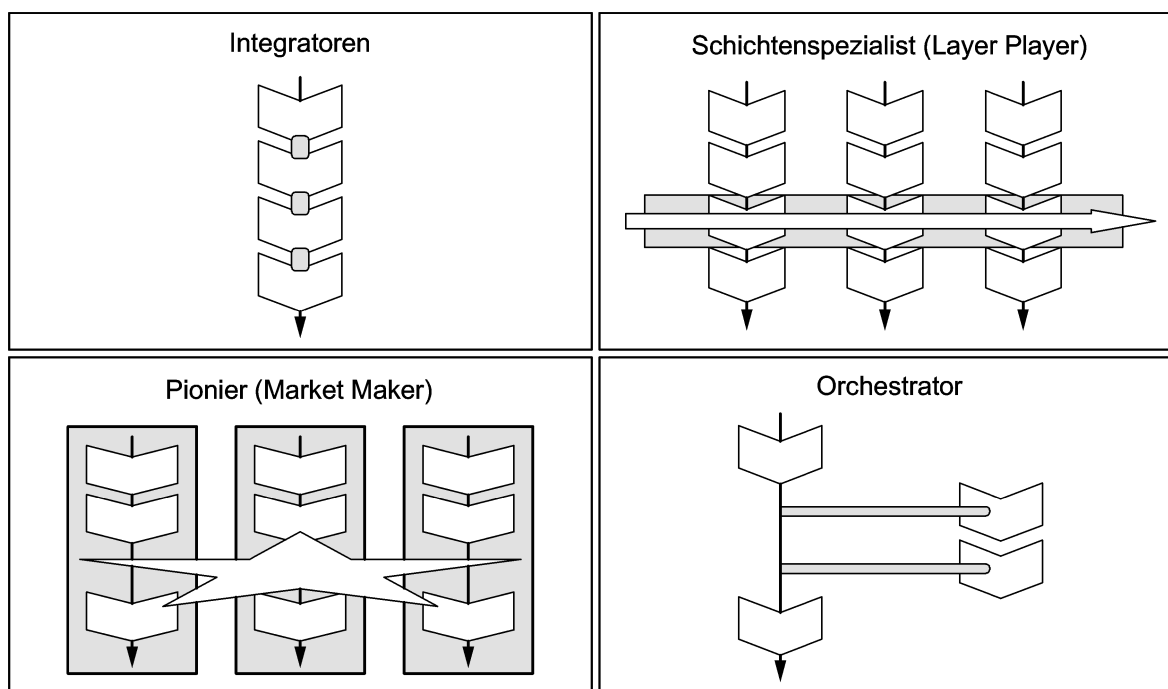


Bild 2 — Verschiedene Rollen in der Wertschöpfungskette [4]

4.2 Integrator

Der Geschäftstyp „Integrator“ zeichnet sich dadurch aus, dass alle wesentlichen Wertschöpfungsschritte im eigenen Unternehmen vollzogen werden. Über die hierzu erforderlichen Ressourcen verfügen die Unternehmen selbst. Mit dem breiten Leistungsangebot richtet sich das Unternehmen an vielfältige – bisweilen sehr heterogene – Kundengruppen.

BEISPIEL Die Vitaphone GmbH verfolgt einen Geschäftsansatz, dass dem Typ eines „Integrators“ zugeordnet werden kann. Sowohl die Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Geräten wie auch Dienstleistungen, in welche die Geräte eingebettet sind, bietet die Vitaphone GmbH an. Die Leistungen richten sich an Ärzte in Praxen und Kliniken, an Krankenkassen und Kostenträger wie an Verbraucher als Endkunden.

4.3 Schichtenspezialist

Bei einem Geschäftskonzept des Typs „Spezialist“ bieten Unternehmen ein sehr enges Leistungsportfolio für dezidierte Kundensegmente an. Dies können einerseits Sachgüter wie beispielsweise persönliche Gesundheitssysteme (PGS) sein oder Dienstleistungen wie eine telemedizinische Beratung. In dem Angebotsfenster nutzen Unternehmen mit Geschäftskonzepten des Typs „Spezialist“ ihren Kompetenz- und Wissensvorsprung.

BEISPIEL Die 4sigma GmbH bietet im Sinne eines Schichtenspezialisten unterschiedliche Beratungsleistungen zur Gesundheitsprävention und -vorsorge an. Die von der 4sigma GmbH angebotenen Beratungsleistungen basieren auf der Kommunikation per Telefon. Ergänzend nutzt die 4sigma GmbH eine selbst entwickelte Software, um medizinische Daten und Krankheitsverläufe der Teilnehmer verwalten zu können. Leistungsspezifisch ergänzt nutzt die 4sigma GmbH zudem in einer Vielzahl an Programmen telemedizinische Geräte. Im Kern steht allerdings immer die persönliche Betreuung über das Kommunikationsmedium Telefon.

4.4 Pionier

Mit dem Geschäftskonzept „Pionier“ verfolgen Unternehmen einen Ansatz, um neue Leistungen für bislang unerschlossene Märkte bzw. Kundensegmente anzubieten. Hierzu nutzen Unternehmen systematische Vorgehensweisen, um das Risiko einer Fehlentwicklung vorzubeugen. Gleichsam können in den Entwicklungsprozessen eigene Kompetenzen und das eigene Wissen um Expertise von Zulieferer ergänzt werden.

BEISPIEL Mit einem Leistungsangebot zur Professionalisierung des Trainings in Fitnessstudios betritt die Pulson.med als „Pionier“ einen bislang unerschlossenen Markt. Das Leistungsangebot basiert auf der technologiegestützten Aufnahme und Dokumentation von Vitalparametern, die für eine individuelle Fitnessberatung aufbereitet werden. Im Fokus stehen als Zielgruppe Fitnessstudios und Fitness-Coachs. Das Leistungsangebot der Pulson.med kann als Marktinnoation eingestuft werden; zumindest hat das Unternehmen für die Zielgruppe der Fitnessstudios und -coachs bislang keine vergleichbaren Leistungen angeboten. Die Pulson.med nutzte für die Entwicklung des Leistungsangebots ein systematisches Vorgehen, um Kundenanforderungen bestmöglich zu erfüllen und eine möglichst fehlerfreie und qualitativ hochwertige Leistung anbieten zu können.

4.5 Orchestrator

Unternehmen, die ein Geschäftskonzept verfolgen, dass dem Typ „Orchestrator“ zugeordnet werden kann, verfügen vergleichbar zu „Integratoren“ ebenfalls über ein eher breites Leistungsangebot, das heterogene Kundensegmente anspricht. Im Gegensatz zu „Integratoren“ bündeln „Orchestratoren“ eigene und fremde Wertschöpfungsbeiträge. „Orchestratoren“ übernehmen dabei eine koordinierende Rolle, um eigene und fremde Wertschöpfungsbestandteile zu einem Leistungsangebot zusammen zu führen. Mit der Wahl der Wertschöpfungspartner übernehmen „Orchestratoren“ eine erste Selektion von möglichen Wertschöpfungskombinationen. Die kombinierte Leistung bieten „Orchestratoren“ häufig unter eigenen Marken an

BEISPIEL In Bezug auf Leistungen zur Prävention und Vorsorge verfolgen gesetzliche Krankenversicherungen wie beispielsweise die Schwenninger Krankenkasse das Geschäftskonzept eines „Orchestrators“. Um Versicherten ein bestmögliches Angebot zur Gesundheitsprävention anbieten zu können, durchleuchtet die Schwenninger Krankenkasse das Angebot an Leistungen. Entsprechend den Anforderungen der Versicherten wie auch eigenen Qualitätsanforderungen bündelt die Schwenninger Krankenkasse die Leistungen zu Leistungsangeboten für ihre Versicherten. Die Leistung erbringen dabei häufig unternehmensexterne Leistungsanbieter im Namen der Schwenninger Krankenkasse im Sinne von Zulieferern. Neben der Bewertung und Selektion von Marktangeboten übernimmt die Schwenninger Krankenkasse als „Orchestrator“ die Konfiguration von Leistungen sowie in Teilen auch die Koordination der Leistungserbringung.

5 Phasenkonzept

Zur Entwicklung von Leistungen hat sich eine systematische Vorgehensweise bewährt. Um die Aufgaben im Entwicklungsprozess übersichtlich darstellen zu können, wird eine phasenorientierte Vorgehensweise vorgeschlagen. Für jede Phase kann so das zu erreichende Teilziel im Entwicklungsprozess beschrieben werden. Ebenso lassen sich den Aufgaben Methoden zuordnen, die bei der Bewältigung helfen. Die idealtypische Darstellungsweise in Phasen verneint nicht, dass zwischen den Phasen auch Schleifen und Wiederholungen entstehen können. Diese Schleifen und Wiederholungen sind nur zur übersichtlichen Darstellung ausgeblendet.

Insgesamt umfasst der Entwicklungsprozess sechs Phasen von der Zieldefinition über die Ideenfindung und -bewertung zur Anforderungsanalyse und der Konzeptentwicklung. Anschließend erfolgen die Umsetzung und die Einführung in den Markt

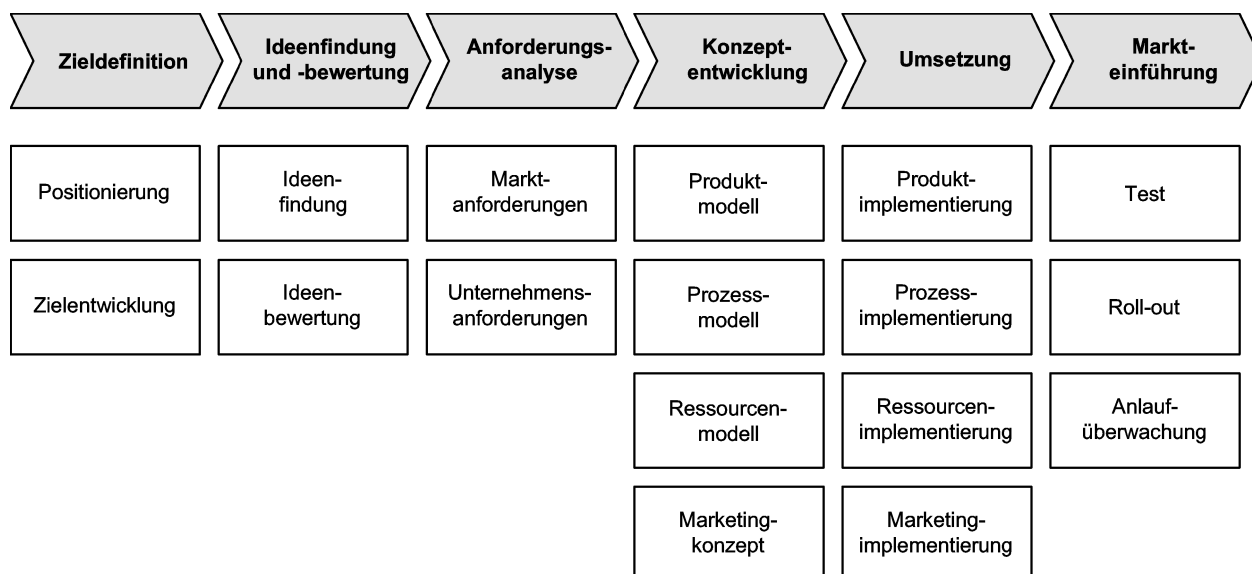


Bild 3 — Phasenmodell zur Konzeptentwicklung und -umsetzung

Bild 3 gibt die Phasen im Entwicklungsprozess sowie die darin gebündelten Entwicklungsaufgaben wieder. Im Weiteren erfolgt die Zuordnung von Methoden zur Unterstützung in den einzelnen Phasen und Entwicklungsaufgaben. Anschließend finden sich detailliertere Beschreibungen der Phasen und Methoden im Abschnitt 6 „Methoden“.

Nicht zwingend müssen für jedes Entwicklungsprojekt alle Phasen und Entwicklungsaufgaben durchlaufen werden. Entsprechend der Entwicklungsaufgabe können einzelne Phasen übersprungen werden.

6 Methoden und Dokumentation

6.1 Methodenübersicht

Zahlreiche Methoden stehen Verfügung, um die Entwicklungsaufgaben von der Strategieentwicklung bis hin zur Einführung von Leistungen zur Gesundheitsprävention und Wellness im Markt zu bewältigen. In der vorliegenden Publikation fiel die Wahl auf ein Methodenset, das ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen bietet. Tabelle 1 gibt einen Überblick, welche methodischen Ansätze für die einzelnen Entwicklungsphasen vorgeschlagen werden.

Tabelle 1 — Übersicht zu Methoden im Phasenmodell zur Konzeptentwicklung und -umsetzung

Methode	Phase					
	Ziel-definition	Ideen-findung	Anfor-derungs-analyse	Konzept-entwicklung	Umsetzung	Marktein-führung
Business Plan	x	x	x	x	x	x
SWOT	x					
SMART	x					
Brainstorming		x				
6-3-5-Methode		x				
Lastenheft			x			
Nutzeranalyse			x			
Wettbewerbs-analyse			x			
PESTLE			x			
Vignetten-Technik				x		
Service-Blueprint				x		
CIT				x		
FMEA				x		
Rollenkonzept				x		
Kapazitätsplanung				x		
Marketing-Mix				x		
Test / Prototyping					x	
FRAP						x

Die folgenden Abschnitte geben eine kurze Beschreibung zur Entwicklungsphase und zu den vorgeschlagenen Methoden.

6.2 Dokumentationsansatz

Die Dokumentation des Entwicklungsstandes und -fortschritts besitzt eine wesentliche Bedeutung. Im Entwicklungsprozess sind in der Regel mehrere Personen involviert. Um die relevanten Informationen entsprechend dem gegenwärtigen Entwicklungsstand kommunizieren zu können, hat sich die Dokumentationsform eines Business Plans bewährt. Ein Business Plan beinhaltet neben den inhaltlichen Arbeitsergebnissen auch die Rahmenbedingungen, die zu Entscheidungen im Entwicklungsprozess geführt haben. So können Dritte den Gang der Entwicklungen nachvollziehen. Neben der Kommunikationsfunktion eignen sich Business Pläne auch als Quelle für Innovationen. So können Entscheidungen nochmals gezielt einer Prüfung unterzogen werden, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. Auch bietet ein Business Plan Hilfestellung, um Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Die Wirkung von Veränderungen auf weitere Bereiche ist anhand der strukturierten Darstellung erkennbar. Die folgende Tabelle 2 gibt eine idealtypische Gliederung für einen Business Plan wieder.

Tabelle 2 — Vorschlag zur Gliederung eines Business Plans

Inhaltsverzeichnis	
Management Summary	
1	Unternehmen/ Bereich
1.1	Ausgangslage
1.2	Ziele/Zielsetzung
2	Produkt/Leistung
2.1	Leistungsbeschreibung
2.2	Leistungserbringung
2.3	Leistungsressourcen
3	Markt & Wettbewerb
3.1	Generelle Marktübersicht
3.2	Marktbearbeitungsform
3.3	Lieferanten & Kooperationspartner
3.4	Abnehmer
3.5	Wettbewerb
3.6	Substitutionsleistungen
3.7	Wettbewerbsintensität
3.8	Marktpotenzial & -entwicklung
4	Marketing
4.1	Marktsegmentierung & Zielgruppe
4.2	Markteinführungsstrategie
4.3	Preispolitik
4.4	Verkauf & Vertrieb
4.5	Werbung
4.6	Standort
4.7	Umsatzziel
6	Risikoanalyse
6.1	Interne Risikoanalyse
6.2	Externe Risikoanalyse
6.3	Absicherung
7	Finanzen

6.3 Zieldefinition

6.3.1 Positionierung

Die Phase Zieldefinition dient dazu, gezielt das eigene – bestehende oder zünftige – Leistungsangebot im Wettbewerbsumfeld zu positionieren. Ziel ist es, durch eine aktive Planung und Gestaltung das Leistungsangebot gegenüber Wettbewerbsangeboten abzugrenzen und zu unterscheiden. Neben den eigenen Unternehmensressourcen fließen die gegenwärtigen und erwarteten Entwicklungen bei Lieferanten, Wettbewerbern und Kunden in die Überlegungen ein. Die angestrebte Wettbewerbsposition erfährt in der Zielentwicklung eine Konkretisierung.

SWOT-Analyse

Um die eigenen Ressourcen an den Rahmenbedingungen des Marktumfeldes zu spiegeln und zu analysieren eignet sich beispielsweise die SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse ist ein weit verbreitetes Instrument der strategischen Planung. Sie dient zur kritischen Prüfung der eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Diese bilden dann in einer Gegenüberstellung die Grundlage für die Ziel- und Strategieentwicklung. Die Strategie zeigt den Weg auf, mit dem die Ziele angestrebt werden.

Für die Durchführung einer SWOT-Analyse sind Informationen zur gegenwärtigen Marktsituation hinsichtlich Wettbewerber, Lieferanten und Kunden ebenso erforderlich wie Prognosen zu zukünftig erwarteten Entwicklungen in Bezug auf das Wettbewerbsumfeld wie technologische Innovation oder der geplante Eintritt neuer Marktteilnehmer. Die Marktsituation wird in Form von Chancen und Risiken in der Matrix abgetragen (vgl. Tabelle 3). Darüber hinaus sollten detaillierte Informationen zu den Unternehmensressourcen, dem gegenwärtigen Leistungsangebot sowie der Wertschöpfung vorliegen. Die innerbetriebliche Situation geben die Stärken und Schwächen wieder.

Tabelle 3 — Schematische Darstellung zur SWOT-Analyse

Marktumfeld-analyse	Unternehmensanalyse	
	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	Positionierung SO: Mit welchen Stärken können welche Chancen genutzt werden?	Positionierung WO: Durch die Beseitigung welcher Schwächen lassen sich Chancen nutzbar machen?
Risiken (Threads)	Positionierung ST: Mit welchen Stärken können die Auswirkungen und Bedrohungen durch Risiken abgemildert werden?	Positionierung WT: Durch die Beseitigung welcher Schwächen lassen sich die Auswirkungen und Bedrohungen durch Risiken abmildern?

Die eigentliche Entwicklung von Zielen und Strategien erfolgt anhand der folgenden Leitfragen:

- Feld SO – Stärken und Chancen:
Mit welchen Stärken können welche Chancen genutzt werden?
- Feld ST – Stärken – Risiken:
Mit welchen Stärken können die Auswirkungen und Bedrohungen durch Risiken abgemildert werden?
- Feld WO – Schwächen – Chancen:
Durch die Beseitigung welcher Schwächen lassen sich Chancen nutzbar machen?

- Feld WT – Schwächen – Risiken:
Durch die Beseitigung welcher Schwächen lassen sich die Auswirkungen und Bedrohungen durch Risiken abmildern?

Die sich ergebenden Ziele und Strategien sollten in einen Maßnahmenkatalog überführt und priorisiert werden. [5] [6]

6.3.2 Zielentwicklung

Als Ergebnis der Zielentwicklung beschreiben die Ziele den angestrebten Zustand der Organisation in der Zukunft. Über kurz- und mittelfristige Aktivitäten wird der heutige Zustand in den mit den Zielen beschriebenen zukünftigen Zustand überführt.

SMART

Um den angestrebten Zustand durch die Ziele möglichst exakt zu beschreiben, sollten diese SMART sein.

Das Akronym SMART steht für die folgenden Eigenschaften von Zielen:

- Spezifisch
Ziele sollten den angestrebten Zustand so konkret und präzise wie möglich beschreiben.
- Messbar
Ziele sollten den angestrebten Zustand in Form von objektiv messbaren qualitativen oder quantitativen Parametern beschreiben [7]
- Aktionsorientiert
Mit den Zielen sollten auch gleichsam die Aktivitäten bzw. Aktionen festgehalten werden, mit denen der heutige Zustand in den angestrebten Zustand überführt werden soll.
- Realistisch
Die Ressourcen sollten verfügbar sein, damit Ziele erreichbar sein können, auch wenn zum Erreichen größere Anstrengungen erforderlich sind.
- Terminierbar
Ziele sollten feste Zwischen- und Endtermine zugeordnet werden. Besitzen Ziele SMART Eigenschaften, so können sie einem betriebswirtschaftlichen Regelkreis zugeführt werden. Abweichungen vom geplanten Zielerreichungsgrad lassen sich so erkennen und gegebenenfalls die Aktivitäten zur Zielerreichung anpassen.

6.4 Ideenfindung und -bewertung

6.4.1 Ideenfindung

Die Phase der Ideenfindung und -bewertung zielt darauf ab, erste Vorstellungen für Leistungen zu entwickeln, mit denen die angestrebten Ziele und Marktpositionen erreicht werden. Gegenstand der Phase können dabei alle Dimensionen eines Geschäftsmodells von der Infrastruktur über das Nutzenversprechen bis hin zu Kunden und Finanzen sein.

Im Weiteren werden ausgewählte Methoden zur Ideenfindung vorgestellt. Die Methoden sollen dabei helfen, tradierte Denkmuster zu durchbrechen, um zu neuen und innovativen Geschäftsansätze zu gelangen. Als Ergebnis ist dabei eine Vielzahl möglicher Ansatzpunkte für Innovationen zu erwarten. Mit der Ideenbewertung gilt es daher in einem weiteren Arbeitsgang, die Ansatzpunkte zu identifizieren, die im Hinblick auf die Zielerreichung die größten Erfolgsaussichten haben.