



Certificate of Advanced Studies

Business Model Innovation

Wollen Sie an einer Geschäftsmodellinnovation arbeiten? Dann sind Sie im CAS Business Model Innovation richtig. Nicht die Optimierung der Vergangenheit steht im Vordergrund, sondern das Schaffen der Zukunft. In diesem CAS lernen Sie ein neues Mindset und neue Methoden für Geschäftsmodellinnovation kennen, die Sie direkt auf Ihre eigenen Fälle anwenden.



bfh.ch/ti/cas-bm

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Umfeld | 3 |
| 1.1 | Value Proposition des CAS | 3 |
| 1.2 | Was unterscheidet das CAS? | 4 |
| 1.3 | Ertragsmodell für die Teilnehmenden | 4 |
| 2 | Zielpublikum | 4 |
| 3 | Ausbildungsziele | 5 |
| 4 | Voraussetzungen | 5 |
| 5 | Durchführungsort | 5 |
| 6 | Kompetenzprofil | 6 |
| 7 | Kursübersicht | 6 |
| 8 | Didaktisches Konzept: Verknüpfung von Input, eigenem Projekt & Coaching | 7 |
| 9 | Kompetenznachweis | 8 |
| 10 | Lehrmittel | 8 |
| 11 | Welche Dozierenden stehen hinter dem CAS und was prägt sie? | 9 |
| 12 | Anmeldung | 11 |

Stand: 23.09.2022

1 Umfeld

Viele Unternehmen agieren in reifen Branchen, in denen sie sich wenig differenzieren können. Innovation ist zwar notwendig, jedoch reichen gewöhnliche Produkt- und Prozessinnovationen nicht mehr aus. Das klassische Innovationsmanagement kommt an seine Grenzen. Neue Geschäftsmodelle sind notwendig, um wieder ein klares Alleinstellungsmerkmal zu finden, aber auch um überhaupt im Spiel zu bleiben.

Das CAS Business Model Innovation kombiniert die Vermittlung von Wissen, Methoden und Werkzeugen mit der Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells für die Unternehmen der Studierenden. Das CAS vermittelt «best practice»-Methoden für Geschäftsmodellinnovationen und die notwendigen psychologischen Methoden, um einerseits ausserhalb der Norm zu denken, andererseits ein Team mit auf die Reise ins Ungewisse zu nehmen. Dazu wird auf unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen wie Value Proposition Design, Business Model Design, Customer Development Process, Lean Startup, Design Thinking, psychologische Sicherheit und Lern-Insights.

Die Studierenden wenden diese «practice»-Methoden auf ihre Idee an und entwickeln aus einer Idee ein innovatives Geschäftsmodell, das später in ihrer Firma umgesetzt werden kann.

Das CAS Business Model Innovation greift die Arbeits- und Denkweisen von erfolgreichen Startups weltweit auf. Dabei werden Geschäftsmodelle systematisch, iterativ und agil entwickelt, Risiken mit Kundenexperimenten minimiert und neue Geschäftspotenziale identifiziert.

1.1 Value Proposition des CAS

Das CAS unterstützt Sie in Ihrer unternehmerischen Reise und hilft Ihnen beim Design Ihres neuen Geschäftsmodells.

Wir suchen für das CAS fünf bis sechs konkrete Fälle, an denen die Studierenden nicht nur arbeiten, sondern diese auch im Unternehmen umsetzen wollen. Bewerben Sie sich mit Ihrem Fall, damit aus Ihrem Unternehmen der Fall für das CAS wird. Wenn Sie keinen eigenen Fall haben, ist das auch gut, denn ein Team von 3-5 Personen sollte an einem Fall arbeiten, so dass immer auch Mitstreiter*innen gesucht werden, die an einem Fall mitarbeiten wollen.

Das CAS verbindet Strategiearbeit, die jedes Unternehmen machen müsste, mit Coaching durch die Dozierenden, um neue Denkhorizonte und damit innovative Geschäftsmodelle zu entdecken. Die Dozierenden geben keine Fälle vor, sondern die Studierenden bringe diese ein. Die Dozierenden unterstützen die Studierenden bei ihrer Reise zu einem neuen Geschäftsmodell, von der Ideenfindung bis zur Implementierung im Unternehmen.

Am Ende des CAS hat jede Gruppe einen Prototypen eines MVBM (Minimum Viable Business Models) entworfen und kann dieses optimalerweise bei der Kundschaft und in ihrem eigenen Unternehmen testen.

1.2 Was unterscheidet das CAS?

- Machen und nicht die Theorie des Machens steht im Mittelpunkt: Das CAS kombiniert das Konzept der Geschäftsmodellinnovation mit Werkzeugen, die die Studierenden direkt auf ihren eigenen Fall anwenden können und der direkten Umsetzung im Unternehmen.
- Die Studierenden können ihren eigenen Fall in einer Gruppe erarbeiten.
- Lernen zu Verlernen, um Neues zu lernen: Geschäftsmodellinnovationen werden nicht nur aus strategischer Sicht beleuchtet, sondern auch aus psychologischer Sicht, da Innovator*innen selbst neue Blickwinkel einnehmen, aber auch andere Menschen für ihre Idee begeistern müssen.
- Die Dozierenden coachen die Studierenden bei ihrer Reise des Verlernens, Lernens und Machens.
- Die Dozierenden sind Unternehmer*innen und haben in der akademischen Welt selbst Innovation betrieben, indem sie den Strategietyp der Geschäftsmodellinnovation entwickelt haben.

1.3 Ertragsmodell für die Teilnehmenden

Neben einem Zertifikat, dass das CAS erfolgreich besucht wurde, ist der grösste Ertrag, die persönliche Lernreise, wie man innerhalb kürzester Zeit aus einer Idee ein innovatives, tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln kann.

Den grössten Nutzen haben Studierende, die ein eigenes Projekt einbringen und so aktiv auch an ihrer unternehmerischen Zukunft arbeiten. Die anderen Studierenden arbeiten an diesen Projekten mit. Gemeinsam ist allen Studierenden, dass sie nicht nur Werkzeuge, sondern deren Anwendung und auch deren Grenzen kennen lernen, so dass sie später in ihrer Karriere als Unternehmer*in selbstständig den Prozess des Geschäftsmodelldesigns durchlaufen und so ihre Unternehmen voranbringen können.

Daneben stehen auch Spass und Freude, sich neuen Themen intensiv widmen zu können im Mittelpunkt.

2 Zielpublikum

Das CAS Business Model Innovation richtet sich an:

- Personen aus Unternehmen aller Branchen, die aus einer Idee ein neues Geschäftsmodell entwickeln wollen.
- Personen, die merken, dass ihr heutiges Geschäftsmodell unter Druck steht und ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln müssen.
- Personen, die ihr unternehmerisches Potenzial aktivieren wollen und eine Geschäftsidee schon länger verfolgen und jetzt systematisch am passenden Geschäftsmodell für ihre Idee arbeiten wollen.
- Personen, die glauben, dass Klimaerwärmung, Digitalisierung und Globalisierung nicht mit traditionellen Strategien angegangen werden können, sondern dass es unternehmerischer Lösungen mit radikal neuen Geschäftsmodellen wie z.B. Cradle-to-Cradle bedarf.
- Jungunternehmer*innen, die Methoden und Coaching suchen, um aus ihrer Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln, das implementierbar ist.
- Fachleute für Business Development und Innovation, die ihre praxisorientierten Kenntnisse durch neue Methoden und Theorien anreichern wollen.

3 Ausbildungsziele

- Sie lernen, warum Geschäftsmodellinnovationen heutzutage notwendig sind.
- Sie lernen, ihre eigenen Denkmodelle zu hinterfragen und so neue Innovationschancen zu orten.
- Sie lernen, neue Geschäftsmodelle zu konzipieren und umzusetzen, mit Hilfe eines agilen Prozesses, um....
 - ...ihr heutiges Geschäftsmodell und dessen Annahmen systemisch zu verstehen;
 - ...es durch Kunden- und Technologie-Insights zu hinterfragen;
 - ...aufgrund der gewonnenen Insights neue Ideen zu entwickeln;
 - ...Prototypen ihres Geschäftsmodells zu testen;
 - ...eine Geschäftsmodellinnovation in bestehenden Unternehmen oder als Startup umzusetzen.
- Sie lernen sich selbst kennen, um ihre eigenen Denkmuster und -blockaden zu hinterfragen und neue Blickwinkel zu erlangen.
- Sie erlernen das Arbeiten mit und in Teams, um so Geschäftsmodellinnovationen zu finden und im Unternehmen und bei der Kundschaft aktiv umzusetzen.
- Sie lernen Innovationswerkzeuge und methodische Vorgehensweisen (kennen und anwenden).

4 Voraussetzungen

Sie bringen Neugier und Lust auf Unternehmertum und innovative Geschäftsmodelle mit. Sie sind bereit, bisherige Denkweisen zu hinterfragen und sowohl anhand eigener Anwendung als auch gemeinsam im Team zu lernen und zu verlernen.

Optimalerweise sind Sie in der Geschäftsführung eines Unternehmens oder führen einen grösseren Bereich.

Vorkenntnisse in den Bereichen Innovationsmanagement und Betriebswirtschaft (insbesondere in Strategie und Marketing) sind wünschenswert.

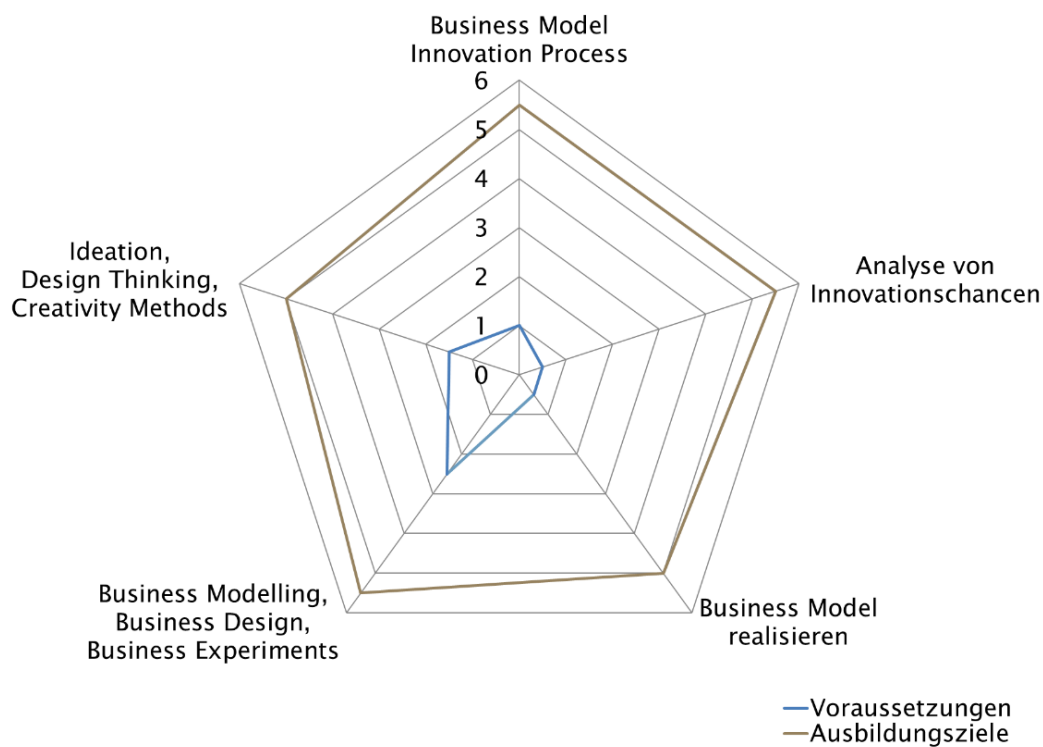
Aber auch ein Hintergrund als Ingenieur*in oder einem anderen technischen Beruf wie Holzbau, Gebäudetechnik, Informatik, Umwelt- und Naturwissenschaften u.a. sind willkommen.

Für Studierende im EMBA-Programm ist eine optimale Vorbereitung für das CAS Business Model Innovation der Besuch der beiden CAS Betriebswirtschaft im Technologieumfeld und CAS Innovation.

5 Durchführungsort

Berner Fachhochschule, Weiterbildung, Aarbergstrasse 46, 2503 Biel,
Telefon +41 31 848 31 11, E-Mail weiterbildung.ti@bfh.ch

6 Kompetenzprofil



Kompetenzstufen

1. Kenntnisse/Wissen
2. Verstehen
3. Anwenden
4. Analyse
5. Synthese
6. Beurteilung

7 Kursübersicht

| Kurs / Lehreinheit | Stunden | Tage | Dozierende |
|--------------------------------------|------------|-----------|--|
| Unterricht/Workshops | 136 | 17 | Prof. Dr. Ina Goller Dr. Patrick Stähler Rahel Tschärner |
| Selbständige Projektarbeit (im Team) | 192 | 24 | |
| Selbststudium | 32 | 4 | |
| Total | 360 | 45 | |

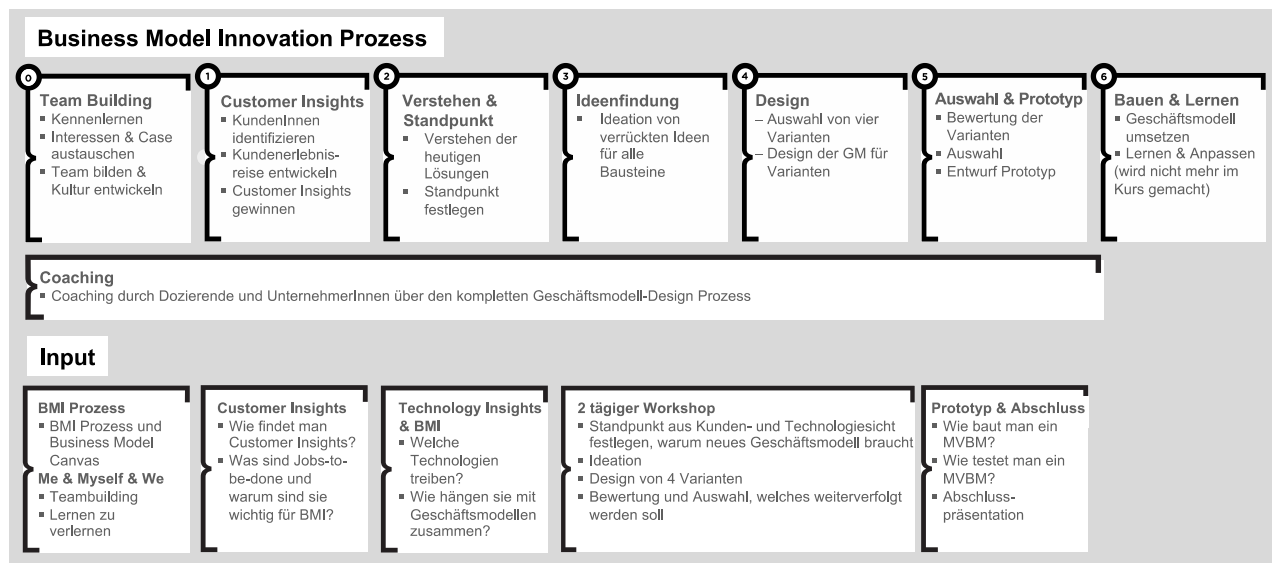
Das CAS umfasst insgesamt 12 ECTS-Credits.

8 Didaktisches Konzept: Verknüpfung von Input, eigenem Projekt & Coaching

Das CAS fokussiert auf die Vermittlung von praxiserprobten Innovations- und Kreativitätsmethoden sowie dahinter liegenden theoretischen Erkenntnissen und basiert auf aktivitätsorientiertem und experimentellem Lernen. Daher stellen die Unterrichtseinheiten weniger als die Hälfte des CAS dar. Der Grossteil des Lernaufwandes erfolgt über Selbststudium und Projektarbeit im Team.

Der Schwerpunkt der Ausbildung im CAS Business Model Innovation erfolgt in Form einer geführten und unterstützten Projektarbeit im Team zu einem Business Model Innovation-Projekt. Das Lernen findet in der konkreten Anwendung während der Projektarbeit statt und wird durch Teamcoachings und Reflektionen ergänzt und vertieft. In kleinen, selbstgewählten Projektteams durchlaufen die Studierenden einen siebenstufigen Business Model Innovation-Prozess: Von der Identifikation einer Innovationschance über die Ideenentwicklung bis hin zur Entwicklung und Testen eines neuen, tragfähigen Geschäftsmodells. Nur die letzte Phase, das «Bauen und Lernen» müssen die Teilnehmenden später im Unternehmen selbst machen.

Das CAS gliedert sich in zwei parallele Arbeitsprozesse. Im ersten Prozess erhalten die Studierenden Input für den zweiten, in dem sie das Gelernte direkt auf ihre Projekte anwenden. Die beiden Prozesse sind eng verbunden. So werden die entsprechenden Werkzeuge und Methoden vor deren Benutzung im Projekt eingeführt. So wird die Wichtigkeit von Kunden-Insights und wie man diese erhebt vor der Phase «Kunden-Insights» des Projektes erarbeitet. Die Vertiefung und Detaillierung der Lerninhalte erfolgen im Selbststudium.



Zusätzlich zu den Hauptreferierenden werden Unternehmer*innen eingeladen, die über ihr persönliches Lernen inkl. Scheitern berichten und den Studierenden Feedback zu ihrer Arbeit geben.

Arbeitgebende als Partner*in

Optimal ist, wenn die Studierenden selbst Ideen mit in das CAS bringen. So werden aus den Unternehmen, bei denen sie arbeiten, Partner*in des CAS.

9 Kompetenznachweis

Für die Anrechnung von 12 ECTS-Credits ist ein Kompetenznachweis erfolgreich zu absolvieren. Der Nachweis wird mit einer Team-Note bewertet, individuelle Abweichungen sind aufgrund des individuellen Engagements einzelner möglich. Vor der Abschlussarbeit präsentieren die Teams während des Arbeitstages (i) ihren Standpunkt aufgrund ihrer Rechercheergebnisse und (ii) die von ihnen erarbeiteten Geschäftsmodelloptionen.

| Kompetenznachweis | Gewicht | Art der Qualifikation | Erfolgsquote Studierende |
|---|---------|-----------------------------------|--------------------------|
| Abschlussbericht inkl. <ul style="list-style-type: none"> gewähltem und getesteten Geschäftsmodell inklusive Weg zu dem GM Umsetzungsmassnahmen, wie GM umgesetzt werden soll ausformulierter Standpunkt inkl. Recherche-Ergebnisse 3-4 ausgearbeitete Geschäftsmodell-Optionen persönliche Reflexion über Lernerlebnis inkl. Teamzusammenarbeit | 10 | Bericht Präsentation als Pitch | 0 – 100 % |
| Gesamtgewicht / Erfolgsquote | 10 | | 0 – 100 % |

Jeder Studierende kann in einem Kompetenznachweis eine Erfolgsquote von 0 bis 100% erreichen. Die gewichtete Summe aus den Erfolgsquoten pro Thema und dem Gewicht des Themas ergibt eine Gesamterfolgsquote zwischen 0 und 100%. Der gewichtete Mittelwert der Erfolgsquoten der einzelnen Kompetenznachweise wird in eine Note zwischen 3 und 6 umgerechnet. Die Note 3 (gemittelte Erfolgsquote weniger als 50%) ist ungenügend, Die Noten 4, 4.5, 5, 5.5 und 6 (gemittelte Erfolgsquote zwischen 50% und 100%) sind genügend.

10 Lehrmittel

Ergänzende Lehrmittel sind Empfehlungen, um den Stoff zu vertiefen oder zu erweitern. Die beiden angegebenen Lehrmittel bilden die Basis des Unterrichts. Alle weiteren Lehrmittel (inkl. Artikel) werden auf Moodle zur Verfügung gestellt oder sind ergänzende Literaturempfehlungen.

| Nr | Titel | Autoren | Verlag | Jahr | ISBN Nr. |
|----|----------------------|------------|----------|------|-------------------|
| 1. | Das Richtige gründen | P. Stähler | Murmann | 2019 | 978-3-867-74384-6 |
| 2. | The Lean Startup | E. Ries | Currency | 2017 | 978-1-524-76240-7 |

11 Welche Dozierenden stehen hinter dem CAS und was prägt sie?

Die Gesichter hinter dem CAS sind Prof. Dr. Ina Goller, Dr. Patrick Stähler und Rahel Tschärner. Alle verbindet schon seit Jahren gelebtes Unternehmertum mit akademischer Stringenz. Sie spannen beim CAS zusammen, denn Geschäftsmodellinnovation ist ein hoch menschliches Thema, nicht nur auf individueller Ebene, sondern besonders auf Teamebene (Ina Goller) und ein sehr analytisches Thema, sowohl bei den Denkboxen als auch im Prozess (Patrick Stähler). Rahel Tschärner übernimmt das Team-Coaching.

Prof. Dr. Ina Goller, Psychologin



Teams, Lernen und Innovationsfähigkeit sind Themen, mit denen sich Ina Goller seit Jahren beschäftigt. Mit einem Diplom in Psychologie und einer Promotion im Maschinenbau bringt sie seit Jahren diese beiden Welten nicht nur bei sich selbst zusammen. Ihr Steckenpferd ist die Innovationsfähigkeit von Teams und Organisationen, insbesondere die psychologische Sicherheit in Teams. Bei erfolgreich umgesetzten Geschäftsmodellinnovation ist nicht entscheidend, wie kreativ ein Mensch ein neues Geschäftsmodell entwirft, sondern inwieweit eine Gruppe von Menschen in einem Unternehmen bereit ist, sich auf die Reise zu einer neuen Identität ihres Unternehmens einzulassen. Geschäftsmodellinnovationen bedingen hohe soziale Kompetenzen.

Ina Goller ist Professorin für Innovationsmanagement an der Berner Fachhochschule und Lehrbeauftragte an der ETH Zürich. Sie bündelt ihre unternehmerischen Aktivitäten in ihrem Unternehmen Skillsgarden AG, das Firmen weltweit auf allen Ebenen bei Transformationen mit Rat und Tat zur Seite steht. Eine besondere Freude hat sie an nachhaltiger Innovation, die sie z.B. im Mobiliar Forum Thun mitgestaltet.

Dr. Patrick Stähler, Geschäftsmodellinnovator



Patrick Stähler beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit Geschäftsmodellinnovationen. Er hat diesen Begriff in seiner Dissertation 2001 an der Universität St. Gallen wissenschaftlich beschrieben und hat so als erster weltweit die theoretische Grundlage für diesen Strategietyp gelegt. Durch seine Arbeiten ist er Urvater der Business Model Canvas geworden, die heute millionenfach auf der ganzen Welt verwendet wird. Für ihn ist aber nicht das Werkzeug an sich entscheidend, sondern die intelligente Anwendung und Umsetzung. «A fool with a tool is still a fool» gilt für ihn. Er liebt Storytelling, um wirklich überzeugende Antworten auf die Schlüsselfrage eines jeden Unternehmens zu finden: Warum sollte ein Unternehmen existieren? Was ist der Sinn, der die Kundschaft und Mitarbeiterende motiviert?

Patrick Stähler ist heute global rund ums Thema Geschäftsmodellinnovationen im Einsatz. Sei dies als Strategieberater, als Coach für Unternehmensentwicklung oder als Dozent an Universitäten wie St. Gallen u.a. Früher war er im Business Development bei Swisscom IT Services im Bankenumfeld und im Mergers & Akquisitionsbereich für Hightech Unternehmen bei der Investment Bank Lazard Frères & Co. tätig, bevor er die Firma fluidminds – the business innovators in Zürich gegründet hat.

Rahel Tscherner, Psychologin



Der Mensch bei der Arbeit fasziniert Rahel Tscherner. Sie begleitet Schüler*innen bei der Lehrstellensuche und Maturand*innen bei der Studienwahl. Ist ein Berufsweg eingeschlagen, geht das Erleben und Lernen weiter – meistens in einem Team. So geht auch Rahel Tscherner mittlerweile der Frage nach, wie Teams begleitet werden können und forscht, wie Teams ihre Zusammenarbeit verbessern und die psychologische Sicherheit im Team verstärkt werden kann. Im Rahmen des CAS Business Model Innovation wird sie die Projektteams in ihrer Zusammenarbeit begleiten und Einblicke in für Innovationen relevante arbeitspsychologische Themen geben.

Das Dozierendenteam eint, dass es die menschliche Seite bei Innovationen als entscheidend ansieht. Nicht die Technologie steht bei ihnen im Vordergrund, sondern die unternehmerische Seite der Innovation, wie Unternehmer*innen aus einer Technologie ein neues Geschäftsmodell entwickeln und bei der Kundschaft verankern. Das Team will Wirkung bei ihren CAS-Studierenden erreichen. Wirkung in dem Sinne, dass die Studierenden aktiv Geschäftsmodellinnovationen im CAS entwickeln und dann in der Praxis umsetzen.

Die Dozierenden lieben für Kundschaft und Gesellschaft hochrelevante Geschäftsmodellideen und weniger Ideen, die mit viel Marketingaufwand in den Markt gedrückt werden müssen.

«Relevant sein, nicht nur hip» ist ihr Wahlspruch für gute Geschäftsmodelle, die sie «das Richtige» nennen. Das Richtige zeichnet sich aber nicht als Konzept aus, sondern über die Begeisterung der Kundschaft, die der Prototyp schon auslöst. Und ohne Menschen, die diese Begeisterung im Unternehmen auslösen, gibt es keine guten Unternehmen. Menschen machen den Unterschied.

12 Anmeldung

- Die Fallstudie aus dem Unternehmen ist ein Kernelement des CAS. Wir wollen von Anfang an eine gute Betreuung gewährleisten.
- Bitte legen Sie der Anmeldung ein CV und ein Motivationsschreiben mit Ideen bei, welches mögliche Thema Sie im CAS angehen wollen.
- Wir führen nach der Anmeldung ein kurzes Videointerview mit Kandidatin/Kandidat durch für die definitive Aufnahme durch. Der Termin wird mit der CAS-Administration vereinbart.

EMBA-Studiengangsleitung:

Prof. Dr. Ina Goller

Tel: +41 31 848 32 43

E-Mail: ina.goller@bfh.ch

CAS-Leitung:

Dr. Patrick Stähler

Tel: +41 79 770 27 09

E-Mail: patrick.staehler@bfh.ch

CAS-Administration:

René Brack

Tel: +41 31 848 32 05

E-Mail: rene.brack@bfh.ch

Während der Durchführung des CAS können sich Anpassungen bezüglich Inhalte, Lernzielen, Dozierenden und Kompetenznachweisen ergeben. Es liegt in der Kompetenz der Dozierenden und der Studienleitung, aufgrund der aktuellen Entwicklungen in einem Fachgebiet, der konkreten Vorkenntnisse und Interessenslage der Teilnehmenden, sowie aus didaktischen und organisatorischen Gründen Anpassungen im Ablauf eines CAS vorzunehmen.

Berner Fachhochschule

Technik und Informatik

Weiterbildung

Telefon +41 31 848 31 11

Email: weiterbildung.ti@bfh.ch

bfh.ch/ti/weiterbildung

bfh.ch/ti/cas-bm