



Certificate of Advanced Studies

Business Model Innovation

Wollen Sie Ihr Unternehmen strategisch weiterentwickeln? Wollen Sie aus einer Idee ein tragfähiges Geschäft entwickeln? 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 und -design kennen, die Sie direkt auf Ihre eigenen Fälle anwenden. Dabei lernen Sie auch, das Konzept der psychologischen Sicherheit aktiv anzuwenden.

Inhaltsverzeichnis

1	Umfeld: Warum CAS Business Model Innovation?	3
2	Zielpublikum	3
3	Ausbildungsziele	4
4	Voraussetzungen: Neugier und unternehmerisches Denken	4
5	Unterrichtssprache	4
6	Durchführungsort	4
7	Kompetenzprofil	5
8	Kursübersicht	5
9	Didaktisches Konzept: Verknüpfung von Input, eigenem Projekt & Coaching	6
10	Kompetenznachweis	7
11	Lehrmittel	7
12	Dozierende	8
13	Anmeldung	9
14	Organisation	9

Stand: 11.06.2024

1 Umfeld: Warum ein CAS in Business Model Innovation?

Viele Unternehmen agieren in reifen Branchen, in denen sie sich wenig differenzieren können. Innovation ist notwendig, jedoch reichen Produkt- und Prozessinnovationen nicht mehr aus. Das klassische Innovationsmanagement kommt an seine Grenzen. Innovative Geschäftsmodelle sind notwendig, um wieder ein klares Alleinstellungsmerkmal zu finden, aber auch, um überhaupt im Spiel zu bleiben. Klimawandel und Digitale Transformation lassen sich nicht mehr mit MOTS (More-Of-The-Same), das heisst mehr des Gleichen angehen.

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 auf die Reise ins Ungewisse mitzunehmen. 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 Best Practice-Methoden direkt im Kurs an und entwickeln aus ihrer Idee ein innovatives Geschäftsmodell, das später in ihrer Firma umgesetzt werden kann, bzw. die Grundlage für ein Startup sein 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.

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 di 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 notwendig** sind.
- Sie lernen, **ihre eigenen Denkmodelle zu hinterfragen und so neue Innovationschancen aufzuspüren**.
- Sie lernen, **mit Hilfe eines agilen Prozesses neue Geschäftsmodelle zu konzipieren und umzusetzen**, 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, lernen Ihre eigenen Denkmuster und -blockaden zu hinterfragen und neue Blickwinkel zu erlangen**.
- Sie erlernen **das Arbeiten mit und in Teams und den Aufbau von psychologischer Sicherheit in den Teams**, um so Geschäftsmodellinnovationen zu finden und im Unternehmen und bei der Kundschaft aktiv umzusetzen.
- Sie lernen **Innovationswerkzeuge und methodische Vorgehensweisen kennen und anwenden**.
- Sie lernen **mit Unsicherheit umzugehen und bauen Resilienz auf**, sprich Widerstandsfähigkeit gegen die Unbill von komplexen Systemen.

4 Voraussetzungen: Neugier und unternehmerisches Denken

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 in einem anderen technischen Beruf wie Holzbau, Gebäudetechnik, Informatik, Umwelt- und Naturwissenschaften u.a. ist willkommen.

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

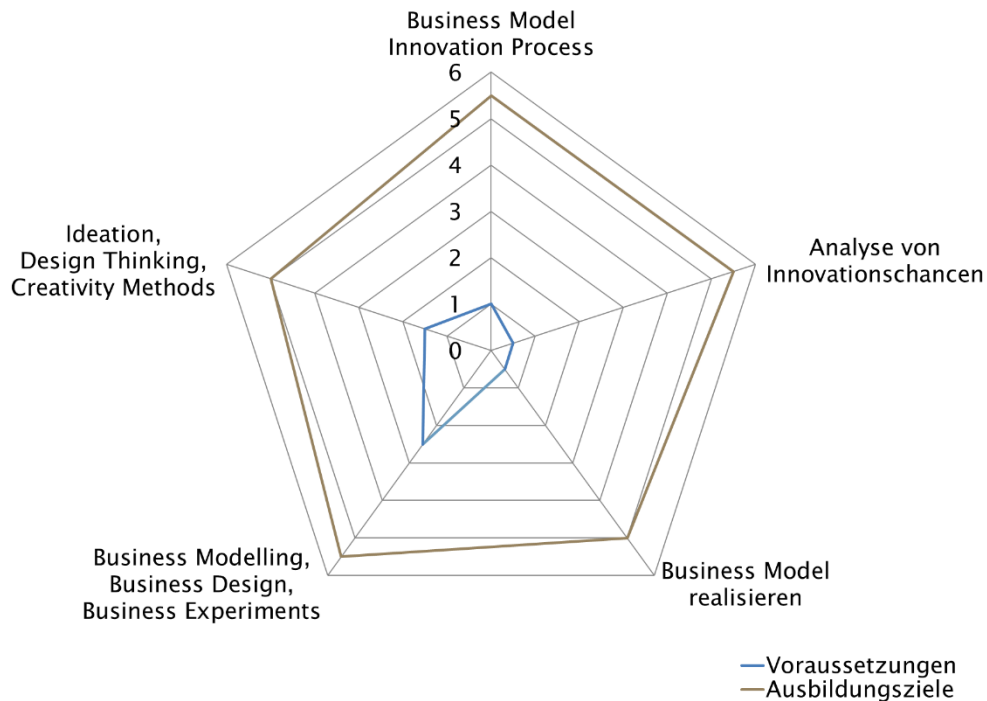
5 Unterrichtssprache

Die Unterrichtssprache ist Deutsch, die Unterlagen sind teilweise in Englisch.

6 Durchführungsort

Berner Fachhochschule, Technik und Informatik, Weiterbildung,
Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne), 2503 Biel,
Telefon +41 31 848 31 11, E-Mail weiterbildung.ti@bfh.ch.

7 Kompetenzprofil



Kompetenzstufen

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

8 Kursübersicht

Kurs / Lehreinheit	Lektionen	Stunden	Dozierende
Unterricht/Workshops	136	17	Prof. Dr. Ina Goller Dr. Patrick Stähler
Selbstständige Projektarbeit (im Team)	192	24	
Selbststudium	32	4	
Total	360	45	

Das CAS umfasst insgesamt 12 ECTS-Credits. Für die einzelnen Kurse ist entsprechend Zeit für Selbststudium, Prüfungsvorbereitung etc. einzurechnen.

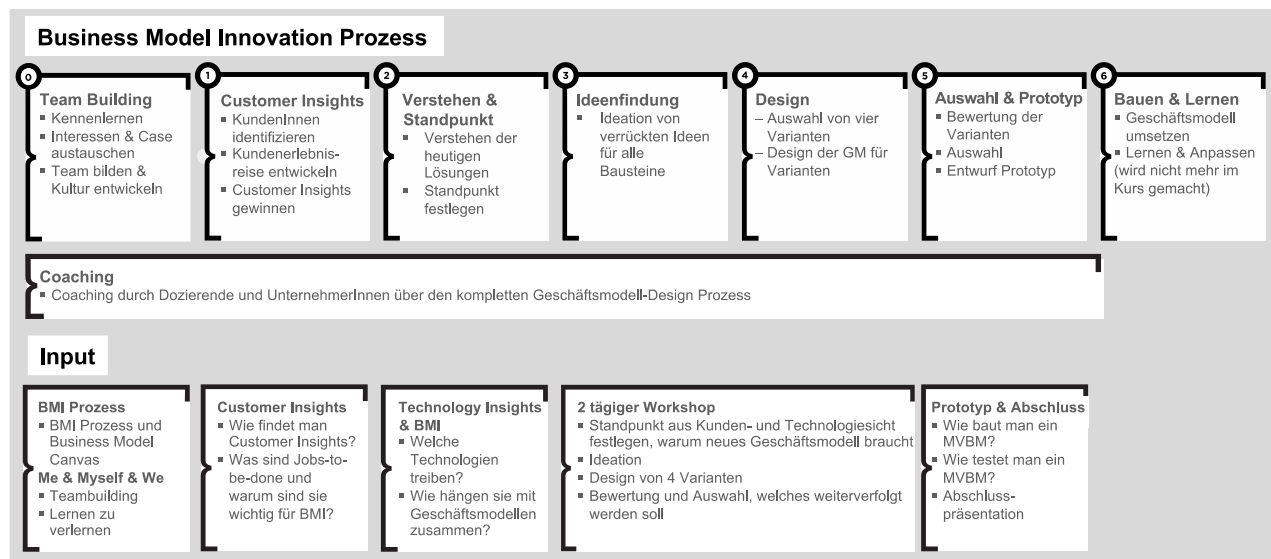
9 Didaktisches Konzept: Verknüpfung von Input, eigenem Projekt & Coaching

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.

Den Schwerpunkt der Ausbildung im CAS Business Model Innovation bildet eine geführte und unterstützte Projektarbeit im Team zu einem Business-Model-Innovation-Projekt. Besonderen Wert wird auf den Aufbau von psychologischer Sicherheit in den Teams gelegt.

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 zum Testen eines neuen, tragfähigen Geschäftsmodells. Nur die letzte Phase, das «Bauen und Lernen» müssen die Teilnehmenden später im Unternehmen selbst machen. Parallel zum Business-Model-Innovation Prozess werden die Teams im Aufbau von psychologischer Sicherheit nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch unterstützt.

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*innen des CAS.

10 Kompetenznachweis

Für die Anrechnung von 12 ECTS-Credits ist ein Kompetenznachweis erfolgreich zu absolvieren. Der Nachweis wird mit einer Team-Note bewertet, 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 getestetem Geschäftsmodell (GM) inklusive Weg zum GM Umsetzungsmassnahmen, wie das 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 %
Total	10		0 – 100 %

Jede/r 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.

11 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

12 Dozierende

Die Gesichter hinter dem CAS sind Prof. Dr. Ina Goller, Dr. Patrick Stähler und Rahel Tscharner. 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 Tscharner 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 Geschäftsmodellinnovationen 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 soll 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.

13 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 mit den Kandidat*innen ein kurzes **Videointerview** für die definitive Aufnahme durch. Der Termin wird mit der CAS-Administration vereinbart.

14 Organisation

CAS-Leitung:

Dr. Patrick Stähler

Tel: +41 79 770 27 09

E-Mail: patrick.staehler@bfh.ch

CAS-Administration:

Ana Held

Tel: +41 31 848 60 21

E-Mail: ana.held@bfh.ch

Während der Durchführung des CAS können sich Anpassungen bezüglich Inhalten, 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

Aarbergstrasse 46 (Switzerland Innovation Park Biel/Bienne)

2503 Biel

Telefon +41 31 848 31 11

E-Mail: weiterbildung.ti@bfh.ch

bfh.ch/ti/weiterbildung

bfh.ch/ti/cas-bm