

Hybride **Geschäftsmodelle** entwickeln

Methoden-Story –
Generische Entwicklung
hybrider Geschäftsmodelle



Inhalt

▪ Das Wichtigste in aller Kürze	02
▪ AnGeWaNt: Hybride Geschäftsmodelle identifizieren und umsetzen	04
▪ Methode: Generische Geschäftsmodellentwicklung	05
▪ Wer sollte die Methode nutzen?	07
▪ Workshop-Ablauf	08
▪ Workshop-Umsetzung	09
▪ Der Ablauf im Überblick	09
▪ Die Elemente des Workshops	10
▪ Vorbereitung und Fallstricke	24
▪ Beispiel	26
▪ Literatur	27
▪ Weitere Methoden-Stories vom Projekt AngeWaNt	28

DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE

Hintergrund

- In der Methoden-Story „generische Geschäftsmodellentwicklung“ lernen Sie, wie Sie durch eine stringente Workshop-Vorbereitung, basierend auf pointiert formulierten, ergebnisorientiert aufeinander aufbauenden Fragen, in Kombination mit der Metaplan®-Technik (Pinnwand-Moderation) zu neuen (hybriden) Geschäftsmodellen kommen
- Unter einem hybriden Geschäftsmodell verstehen wir die Ergänzung eines bestehenden Produktportfolios um (digitale) Dienstleistungen
- Die Methoden-Story „Generische Geschäftsmodellentwicklung“ ist Teil einer ganzen Reihe von Methodenbeschreibungen, die aus dem Forschungsprojekt AnGeWaNt hervorgegangen ist. Alle Methoden-Stories finden sich unter www.angewant.de/downloads

Methode

- Die generische Geschäftsmodellentwicklung setzt eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft der Geschäftsleitung voraus
- Das Vorliegen neuer Geschäftsmodellideen im Unternehmen ist keine Vorbedingung. Im Gegenteil: eine ideenbezogene Vorprägung bei den Teilnehmenden kann für die Ergebnisbreite und -tiefe sogar einschränkenden Einfluss haben
- Die generische Methode stellt ein Workshop-Konzept dar, das Unternehmen bei der Identifikation neuer Geschäftsmodelle unterstützt. Der Ansatz kombiniert die Pinnwand-Methode mit weiteren Kreativitätstechniken
- Der generische Ansatz startet mit der Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses vom Geschäftsmodell des Unternehmens. Anschließend erarbeiten die Firmenvertreter die Fähigkeiten und Kompetenzen, die aktuell den unternehmerischen Erfolg sicherstellen. Danach werden Einflüsse technologischer Trends auf das bestehende Geschäftsmodell diskutiert und bewertet
- Ziel ist es, durch den Workshop, gemeinsam mit einer Gruppe von Mitarbeitenden und Führungskräften Ideen für hybride Geschäftsmodelle zu erarbeiten, diese nach Marktpotenzial zu ordnen und vor dem Hintergrund verfügbarer Ressourcen und Kompetenzen zu priorisieren

Wer?

- Die Methode richtet sich an produzierende kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU), die ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln wollen. Entscheidend ist deren Veränderungsbereitschaft!
- Erste Ideen für hybride Ansätze im Unternehmen können vorhanden sein. Unter Umständen könnten firmeninterne Vorüberlegungen für die Erarbeitung von Ergebnissen im Workshop hinderlich sein
- Am Workshop sollten möglichst die Geschäftsführung sowie jeweils eine Führungskraft, aus den Bereichen FuE, Konstruktion, Vertrieb, Marketing, Produktion und Personal (Verwaltung) teilnehmen

1. **ANGEWANT: HYBRIDE GESCHÄFTSMODELLE IDENTIFIZIEREN UND UMSETZEN**

Am Beispiel von Wiegeleistungen an Baumaschinen hat das Projekt **AnGeWaNt** Geschäftsmodelle hybrider Wertschöpfung für Waagen und Nutzfahrzeuge entwickelt.

Hybridisierung = Ergänzung des Produktangebots um (digitale) Dienstleistungen

In drei Unternehmen wurde beispielhaft untersucht, wie Firmen ihr Produktangebot um (digitale) Dienstleistungen erweitern können. Dazu wurden Methoden zur Hybridisierung von Geschäftsmodellen entwickelt und umgesetzt.

Die Vorgehensweisen und die gemachten Erfahrungen wurden im Forschungsteam bewertet und zu kurzen praktischen **Methoden-Stories** zusammengefasst.

Lernen Sie, welche Methode am besten zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Situation passt. Lesen Sie, wie Sie die für Ihr Unternehmen richtige Methode erfolgreich umsetzen, welche Vorbereitungen zu treffen sind und welche Fußangeln Sie vermeiden sollten.

Geschäftsmodelle

Der Begriff „Geschäftsmodell“ wird in der Praxis und in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Unstrittig scheint zu sein, dass das Geschäftsmodell die logische Funktionsweise des Unternehmens bestimmt. Vor allem beschreibt das Geschäftsmodell, **wie der Gewinn erwirtschaftet wird**. Dabei ist ein Unternehmen nicht auf ein einziges Geschäftsmodell beschränkt. Unterschiedliche Zielgruppen oder Märkte können durchaus mit jeweils spezifischen Geschäftsmodellen bedient werden.

Weitere Informationen zu Geschäftsmodellen, Geschäftsmodell-Beschreibungen (Canvas) und zu digitalen Elementen finden Sie unter:

https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle_def/

2. METHODE: GENERISCHE GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

Das Adjektiv „generisch“ ist in dieser Methoden-Story als „systematisch und ergebnisoffen“ zu verstehen. Die Methode ist nur dann anwendbar, wenn die Unternehmensleitung grundsätzlich bereit ist, das vorhandene Geschäftsmodell zu verändern und/oder zu erweitern, aber zugleich noch keine konkreten Veränderungsschritte festgelegt und kommuniziert hat. Daher setzt die generische Methode auf einzelne, inhaltlich aufeinander aufbauende Arbeitsschritte, die sich aus unterschiedlichen partizipativen Moderations-Techniken zusammensetzen. Generische Geschäftsmodelle, die als Ausgangsbasis für die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells dienen, liegen nicht vor.¹ Der Moderator bzw. die Moderatorin² führt die Gruppe durch strukturierte Fragen mit Hilfe der Metaplan®-Technik durch den Prozess. Die Teilnehmenden werden dabei unterstützt, unter Anleitung des Moderationsteams selbständig neue Geschäftsmodelle zu identifizieren und zu konkretisieren.

Die Metaplan®-Technik mit Moderationskarten unterstützt die neutral begleitende Moderation. Durch die anonymen Karten werden die Beiträge der Teilnehmenden „enthierarchisiert“. Das ist vor allem in starren Linienorganisationen mit abgegrenzten Entscheidungsbefugnissen sehr wichtig, weil eine ausgeprägte Hierarchieordnung zum Hemmschuh in der Arbeitsdynamik, der Offenheit der eingebrachten Beiträge und der Aktivität der Beteiligten führen kann. Das macht sich dann in Ergebnisbreite und -tiefe bemerkbar.

Im Projekt AnGeWaNt wurde die generische Methode auf die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle hin angepasst und pilotmäßig umgesetzt. Die gemachten Erfahrungen wurden evaluiert und das Konzept entsprechend modifiziert. Entstanden ist daraus die Methoden-Story:

Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle

Der vorliegende praxisorientierte Leitfaden dient Unternehmen und Multiplikatoren als Handreichung für die Umsetzung der Methode in einem Innovations-Workshop.

¹ Vgl. Schallmo, Daniel (2015), Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle, S. 8.

² Im Folgenden wird im Text die männliche Form benutzt; gemeint sind aber immer sowohl Moderatoren als auch Moderatorinnen.

Struktur des Leitfadens

- Für einen schnellen Überblick finden Sie in *Kapitel 3* Ausführungen zur angesprochenen Zielgruppe und zum empfohlenen Teilnehmerkreis
- *Kapitel 4* zeigt eine mögliche Agenda für den Workshop
- Die einzelnen Elemente und Phasen der Methodik werden in *Kapitel 5* detailliert beschrieben. Hier finden Sie konkrete Handlungsanleitungen für die Organisation und Umsetzung des Workshops
- *Kapitel 6* widmet sich der Vorbereitung des Workshops und möglichen Fallstricken
- In *Kapitel 7* präsentieren wir ein Beispiel

3. WER SOLLTE DIE METHODE NUTZEN?

Zielgruppe

- Die Methode richtet sich an produzierende kleine und vor allem mittelgroße Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell überdenken und weiterentwickeln wollen
- Eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft muss im Unternehmen vorhanden sein
- Neue oder hybride Geschäftsmodellansätze sind (möglichst) noch nicht vorhanden bzw. noch nicht vorbesprochen

Zusammensetzung der Gruppe

- Geschäftsführung sowie Fach- und Führungskräfte aus möglichst allen Abteilungen des Unternehmens sind in diesem Workshop-Format zwingend erforderlich
- Neue Geschäftsmodelle sind in hohem Maße strategisch angelegt und berühren bei der firmeninternen Umsetzung alle Unternehmensbereiche. Insofern sollten möglichst Führungskräfte oder strategische Entscheider in diesen Workshop einbezogen werden. Die Fähigkeit, über das eigene Handlungsfeld hinaus blicken zu können, bereichert den Workshop und die Qualität der Ergebnisse
- Eine gute Gruppengröße liegt zwischen sechs und zehn Teilnehmenden

Moderation

- Die Workshop-Methode „generische Geschäftsmodellentwicklung“ sollte mit Hilfe eines unabhängigen und in Gruppenarbeit erfahrenen Moderators durchgeführt werden; bei einer internen Lösung besteht die Tendenz, dass der Moderator nicht als neutral wahrgenommen wird, so dass tatsächliche oder vermutete Interessenkonflikte hemmend wirken
- Empfehlenswert ist ein Moderationsteam bestehend aus einem zentralen Moderator, der durch einen Ko-Moderator unterstützt wird (Karten sammeln und clustern, Impulsgeber, Betreuer bei Gruppenarbeiten), auch wenn das zu höheren Aufwänden/Kosten führt

4. WORKSHOP-ABLAUF

Der Workshop wurde als Tagesveranstaltung konzipiert; das ist kompakt, aber machbar. Der folgende Programm-Entwurf dient der Orientierung. Abweichungen sind möglich.

Abbildung 1: Mögliche Agenda

ab 09:00	Eintreffen der Teilnehmenden	alle
9:15	Einführung und Vorstellungsrunde	alle, Moderator
	Status quo Analyse Firma XY: Kunden und Märkte	Moderator / Firma XY
	Status quo Analyse Firma XY: Selbstverständnis	Moderator / alle
10:30	Kaffee-Pause	
10:45	Status quo Analyse Firma XY: Kernkompetenzen und Wettbewerb	Moderator / alle
12:00	Vorausschau: zukünftiger Produktnutzen	Moderator / alle
12:45	Mittags-Pause	
13:30	Bewertung und Auswahl verschiedener Optionen	Moderator / alle
15:00	Kaffee-Pause	
15:30	Ausarbeitung Geschäftsmodelle	alle
16:30	Präsentation der Geschäftsmodelle, Diskussion der Ergebnisse	Gruppensprecher, alle
16:45	Ausblick, To dos, offene Fragen	Moderator

5. WORKSHOP-UMSETZUNG

Wir empfehlen, vor dem Workshop einen detaillierten Ablaufplan (Dramaturgie) zu erstellen. Die nachfolgenden Erläuterungen zu den einzelnen Programmpunkten sollen dabei helfen.

5.1 DER ABLAUF IM ÜBERBLICK

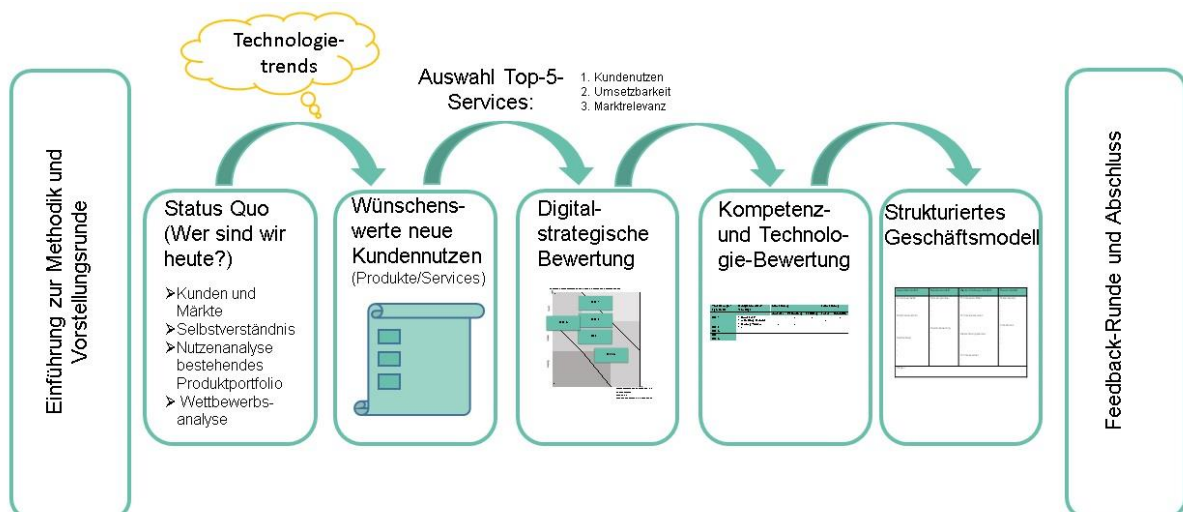
Der Workshop beginnt mit einer kurzen Einführung zur benutzten Methode und einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden. Im Anschluss wird mit der Gruppe der Status Quo der Firma besprochen; und zwar anhand der Frage „wer sind wir heute?“

Danach beginnt der kreative Teil des Workshops. Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen werden Nutzeigenschaften zu neuartigen Produkterweiterungen oder Dienstleistungen gesammelt. Diese müssen nicht notwendigerweise schon eine digital-hybride Stoßrichtung aufweisen. Vielmehr werden zunächst alle Ideen aufgenommen. Anschließend wählen die Teilnehmenden daraus (subjektiv) die Top-5-Services (bzw. wünschenswerte Produkteigenschaften) aus.

Darauf erfolgt eine Bewertung der Top-5-Services anhand von zwei Fragestellungen: (1) digital-strategische Bewertung und (2) Kompetenz- und Technologiebewertung. In diesem Rahmen erfolgt auch eine Sichtung der **digital-hybriden Elemente**. Die am besten bewerteten Ideen werden dann in ein **Geschäftsmodell** überführt. Den Abschluss des Workshops bildet eine Feedback-Runde.

Der Ablauf des Workshops wird schematisch in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 2: Inhaltliche Struktur des Workshops



5.2 DIE ELEMENTE DES WORKSHOPS

Die einzelnen Elemente des Workshops werden im Folgenden detailliert beschrieben.

5.2.1 Vorstellungsrunde und Einführung in den Workshop

Die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises (Name und Funktion im Unternehmen) ist dem Moderationsteam im Idealfall bereits vor der Durchführung des Workshops bekannt. Daraus ergeben sich wichtige Moderationshinweise wie Entscheidungskompetenzen der Teilnehmenden und repräsentierte Unternehmensbereiche.

Die Vorstellungsrunde zu Beginn dient dem gemeinsamen Kennenlernen und als „Eisbrecher“. Es hat sich bewährt, wenn das Moderationsteam mit der eigenen Vorstellung beginnt und damit ein Beispiel für den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen gibt.

Danach sollte der Moderator das Workshop-Ziel, das methodische Vorgehen und die Agenda vorstellen sowie einige zentrale Begriffe klären. Zu Beginn sollten ein gleiches Begriffsverständnis (z.B. Geschäftsmodell, hybrid) vorliegen und Nachfragen erschöpfend geklärt werden.

5.2.2 Beantwortung der Frage: Wer sind wir heute?

Die Beantwortung der auf den ersten Blick recht einfachen Frage „wer sind wir heute“ erfolgt im Workshop aus vier verschiedenen Perspektiven:

- a) *Status Quo Analyse von Kunden und Märkten*
- b) *Definition des unternehmerischen Selbstverständnisses*
- c) *Nutzenanalyse des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios*
- d) *Wettbewerbsanalyse*

Aus diesen Überlegungen lassen sich Ansatzpunkte für wettbewerbssteigernde Maßnahmen ableiten, die in einem Ergebnisspeicher festgehalten und im Rahmen der späteren Diskussion weiter ausgearbeitet werden können.

a) *Status quo Analyse anhand von Kunden und Märkten*

Zur Ermittlung des Status quo wird im ersten Schritt erarbeitet, welche Produkte das Unternehmen aktuell anbietet und welche Kompetenzen es besitzt. Die Beantwortung der folgenden Fragen bietet sich dafür an:

- Klärung der Frage: wo und mit wem bzw. was verdiene ich mein Geld?
- Wie sieht das Produktportfolio aus?
- In welchen Branchen und Anwendungsbereichen werden meine Produkte eingesetzt?

Diese Ergebnisse werden in einer Produkt-Markt-Matrix (siehe Abbildung 3) zusammengetragen. Hier werden in der vertikalen Achse die für das Unternehmen relevanten Märkte eingetragen. In der horizontalen Achse werden die Produkte und Dienstleistungsfelder des Unternehmens aufgelistet. Das Moderatoren-Team sollte diese Matrix unbedingt vorab vorbereiten. Im Rahmen des Workshops kann das Poster nun ergänzt oder modifiziert werden.

Im Kern der Diskussion lädt der Moderator die Teilnehmenden ein, an den verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen zu diskutieren, welchen konkreten Nutzen das eigene Unternehmen den Kunden bietet. Die Erfahrung zeigt, dass diese Ableitung den Teilnehmenden nicht leicht fällt. Daher sollten hier Beispiele gegeben werden. So wird durch das Produkt „Lifttechnik“ im Markt der „Fenster- und Fassadenreinigung“ ein „höhenmäßiger Personen- und Warentransport“ geleistet. Dieser Nutzen (höhenmäßiger Personen- und Warentransport) wird dann im Poster der Abbildung 3 an der Schnittstelle zwischen Produkt (Lifttechnik) und Markt (Fenster- und Fassadenreinigung) eingetragen.

Abbildung 3: Produkt-Markt-Matrix

Markt	Markt 1	Nutzen 3 Pers. u. Warentransport Nutzen 2 Nutzen 4				
	Markt 2					
	Fenster/Fassaden Reinigung					
	Markt 4					
	Markt 5					
	Markt 6					
	...					
...						
		Produkt 1	Lifttechnik	Produkt 3	Produkt 4	Produkt 5
Produkte / Dienstleistungsfelder						

b) Definition des unternehmerischen Selbstverständnisses

In der zweiten Übung wird ein gemeinsames Verständnis über das eigene Unternehmen erarbeitet, das als Grundlage für die spätere Geschäftsmodellerweiterung dient. Die Kernfragen an die Teilnehmenden lauten:

- Welche Kerneigenschaften machen unsere Firma aus?
- Wie sehen wir uns im Vergleich zu Wettbewerbern?

Dieser offene Prozess kann durch Zurf organisiert werden, wobei das Moderationsteam die Beiträge der Teilnehmenden auf Karten verschriftet und anschließend auf einer Stellwand anheftet. Alternativ werden Karten ausgeteilt und wieder eingesammelt.

Aus den gesammelten Unternehmens-Charakteristika kann dann anschließend gemeinsam ein Einzeiler (max. Zweizeiler) formuliert werden, der das Selbstverständnis der Firma wiedergibt.³

Der ausformulierte Passus sollte auf dem Poster mit der Produkt-Markt-Matrix angebracht werden. Es ist empfehlenswert, diese Pinnwand gut sichtbar im Raum zu platzieren, so dass in der späteren Workshop-Arbeit auf die Ergebnisse zurückgegriffen werden kann.

In einem intensiven internen Entwicklungsprozess wurde parallel zum Projekt AnGeWaNT Paus-Intern die neue Firmen-Vision 2028 formuliert:

„Wir begeistern als der bevorzugte, innovative Partner mit individuellen Lösungen für Transport und Sicherheit von Mensch und Material.“

c) Nutzenanalyse des bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios

Auf Basis der vorangegangenen Meinungs austausche wird nun herausgearbeitet, wo die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen. Hierfür bieten sich die folgenden Fragen an:

- Was sind unsere produkt-, firmen-, und marktbezogenen Kernkompetenzen z.B. mit Blick auf die Produkt-Markt-Matrix?
- Lassen sich aus der Formulierung des unternehmerischen Selbstverständnisses weitere Kernkompetenzen ableiten?

³ Siehe u.a. Wenzel, Christian (2018), Vision und Mission von Unternehmen: Grundbausteine der Unternehmensführung sowie Kühl, Stefan (2016), Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung

Diese Ergebnisse können wieder auf Zuruf gesammelt und auf Karten verschriftet werden. Die identifizierten Kompetenzen sollten auf einer weiteren Pinnwand angeheftet werden. Um mit diesen Ergebnissen später weiterzuarbeiten, dürfen die Moderationskarten nur an der linken Seite der Pinnwand aufgeklebt werden.

Um weitere Kernkompetenzen zu ermitteln, ist es hilfreich, wenn der Moderator die Teilnehmenden bittet, sich in die Position von Kunden und Zulieferern zu versetzen und die folgenden Fragen in Bezug auf eigene Stärken und Schwächen zu diskutieren:

- Welche Kernkompetenzen fallen Ihnen ein, wenn Sie die Produkte Ihres Unternehmens mit denen des Wettbewerbs vergleichen?
- Wo liegen die Stärken der wichtigsten Produkte und Dienstleistungen?

Auch diese Ergebnisse werden auf Karten geschrieben und zur Kompetenzliste hinzugefügt. Abschließend werden die Teilnehmenden aufgefordert, die Kompetenzen nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu bewerten. Dazu kann jeder Teilnehmende nach eigenem Ermessen fünf Wertungspunkte auf den Kompetenzkarten verteilen.

d) Wettbewerbsanalyse

In diesem Schritt wird die Kompetenzliste aus Schritt (c) im oberen Bereich des Posters um eine Schulnotenskala 1 bis 5 ergänzt. Für jede Produkteigenschaft und jede Firmenkompetenz wird dann eine Eigenbenotung der Teilnehmenden eingefordert und eingetragen.

Danach wird je Kompetenz/Produktstärke der vermeintlich größte Wettbewerber in die Betrachtung einbezogen. Für jeden Punkt wird auch hier dem Wettbewerber eine Schulnote in einer anderen Farbe/Symbol zugeordnet (siehe Abbildung 4).

In der Übersicht ergeben sich Unterschiede zwischen Wettbewerbsprofil und (eigenem) Firmenprofil, sowohl in positiver wie in negativer Sicht. Anhand der identifizierten Schwächen und Stärken lassen sich dann erste Maßnahmen ableiten, die einen unmittelbar wettbewerbssteigernden Effekt für das Unternehmen haben. Diese Maßnahmen werden festgehalten.

Abbildung 4: Wettbewerbsanalyse

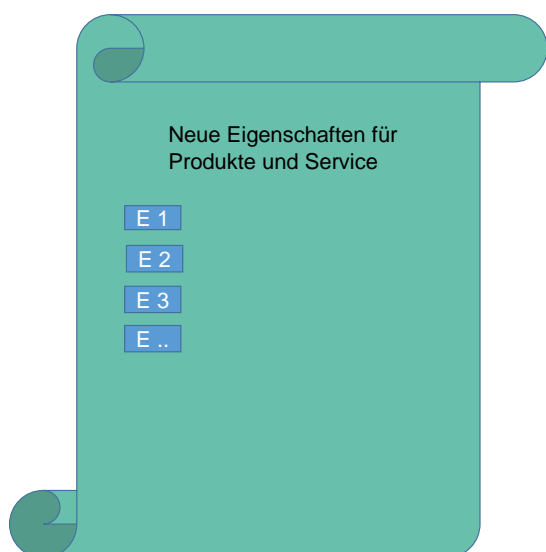
Kernkompetenz mit Wertungspunkten aus c	Größter Wettbewerber	Bewertung					Maßnahmen zur Steigerung der eigenen Kompetenz
		1	2	3	4	5	
Kompetenz 1	Wettbewerber A	x		o			
Kompetenz 2	Wettbewerber A	o	x				
Kompetenz 3	Wettbewerber B		o	x			
Kompetenz 4	Wettbewerber C	o			x		
Produktstärke 1	Wettbewerber B	x		o			
Produktstärke 2	Wettbewerber A			x	o		

5.2.3 Brainstorming: Ideen für neue (!) Eigenschaften von Produkten und Services

In diesem Schritt steht das **zukünftige** Produkt- und Dienstleistungsportfolio im Zentrum der Überlegungen. Dazu werden angesichts der gerade identifizierten **aktuellen** Kernkompetenzen mittels Brainstorming weitere – aus Sicht der Kunden – wünschenswerte Produkteigenschaften gesammelt. Folgende Fragen bilden einen guten Ausgangspunkt für diese Diskussion:

- Gibt es Nutzeigenschaften, die vom Kunden nachgefragt werden oder diesem einen Mehrwert bieten würden, die aber Ihr Produkt noch nicht bzw. kein auf dem Markt verfügbares Produkt bereits aufweist?
- Sind weitere Produkteigenschaften, Services und Verbesserungen denkbar, die für (heutige und neue) Kunden einen Mehrwert darstellen können?

Abbildung 5: Zukünftige Eigenschaften des Produkt- und Dienstleistungsportfolios



Alle Teilnehmenden erhalten mehrere Moderationskarten, wobei pro Karte nur eine Eigenschaft notiert werden soll. Wichtig ist, mögliche Bedenken zur Umsetzbarkeit zunächst bewusst auszublenden. Die Karten werden anschließend eingesammelt, auf der Pinnwand geclustert und ggf. zu Obergruppen zusammengefasst (siehe Abbildung 5). Ideen für neue Produkt- oder Service-Eigenschaften sind hier auch als Nukleus für neue Geschäftsideen anzusehen.

Die digital-hybride Ausrichtung wird zwar im Workshop immer wieder betont. Gerade in den Kreativitätsphasen ist es aber nicht ratsam, nur hybride bzw. digitale Ideen zuzulassen und andere Vorschläge abzuweisen. Aus diesem Grund ist es an dieser Stelle notwendig, den digital-hybriden Ansatz verstärkt zu betonen. So können hier vom Moderationsteam unterschwellig Impulse zu neuen Technologietrends (Digitalisierung, KI etc.) eingebracht werden, um Ideen für hybride Dienstleistungen anzustoßen. Es ist ratsam, dass das Moderatorenteam im Vorfeld mögliche digitale Eigenschaften aufbereitet.

Die Teilnehmenden werden anschließend aufgefordert, die gesammelten (neuen) Produkteigenschaften subjektiv zu bewerten. Dafür erhält jeder Teilnehmende fünf Wertungspunkte, mit denen er oder sie die Nutzeigenschaften markieren kann, deren Umsetzung im Rahmen eines Geschäftsmodells die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit versprechen.

Die fünf Nutzeigenschaften mit den meisten Wertungspunkten werden im Folgenden als Top-5-Services bezeichnet und im nächsten Schritt weiter konkretisiert.

5.2.4 Bewertung der Top-5-Services

Die Bewertung und Konkretisierung der Top-5-Services ist in einen dreistufigen Prozess gegliedert:

- a) *Digital-strategische Bewertung*
- b) *Kompetenz- und Technologiebewertung*
- c) *Priorisierung*

Am Ende des Prozesses sind alle Top-5 Services weiter konkretisiert und es erfolgt eine Fokussierung (Priorisierung) auf zwei bis drei Themen, für die dann im weiteren Verlauf des Workshops Geschäftsmodelle ausgearbeitet werden.

a) Digital-strategische Bewertung

Nun werden die Top-5-Services mit Blick auf ihre Industrie 4.0 Attraktivität sowie auf ihre Kompatibilität zu internen Industrie 4.0 Geschäftszielen analysiert. Es werden folgende Aspekte betrachtet.

Industrie 4.0 Attraktivität:

- Echtzeitfähigkeit: Ist ein unmittelbarer Datenzugriff bzw. eine Datenverarbeitung möglich und nötig
- Vernetzbarkeit: Resultiert ein Mehrwert durch Vernetzung?
- Datenverwertung: Gibt es die Möglichkeiten, Daten aufzunehmen?

Kompatibilität zu internen Industrie 4.0 Geschäftszielen:

- Geschäftsspezifischer Disruptionsgrad: Gibt es Berührungspunkte zu bestehenden Geschäftsmodellen oder betreten wir Neuland?
- Strategiekompatibilität: Passt die Geschäftsidee zur unternehmensinternen Industrie 4.0 Strategie?

In einer gemeinsamen Diskussion werden die Aspekte für jede der Top-5-Services besprochen (siehe Abbildung 6). Trifft der jeweilige Aspekt für die betrachtete Idee ohne Einschränkungen zu, so erhält die Eigenschaft in der entsprechenden Spalte ein +. Trifft er mit Einschränkungen zu, so erhält die Markierung eine 0. Wird er hingegen als niedrig betrachtet, ein -.

Abbildung 6: Neue Produkteigenschaften im Strategiekontext

Sind weitere Produkteigenschaften, Services, Verbesserungen denkbar, die für (heutige + neue) Kunden einen Mehrwert darstellen?

Bewertungs- aspekt Geschäfts- idee	Industrie 4.0 Attraktivität			Kompatibilität zu interner Industrie 4.0 Strategie	
	Echtzeitfähigkeit	Vernetzbarkeit	Datenverwertung	Geschäftsspezifischer Disruptionsgrad	Strategie- kompatibilität
Idee 1	+	+	+	-	+
Idee 2	+	+		+	-
Idee 3	-	+	+	-	+
Idee 4	+				+
Idee 5	-	-	+	+	+

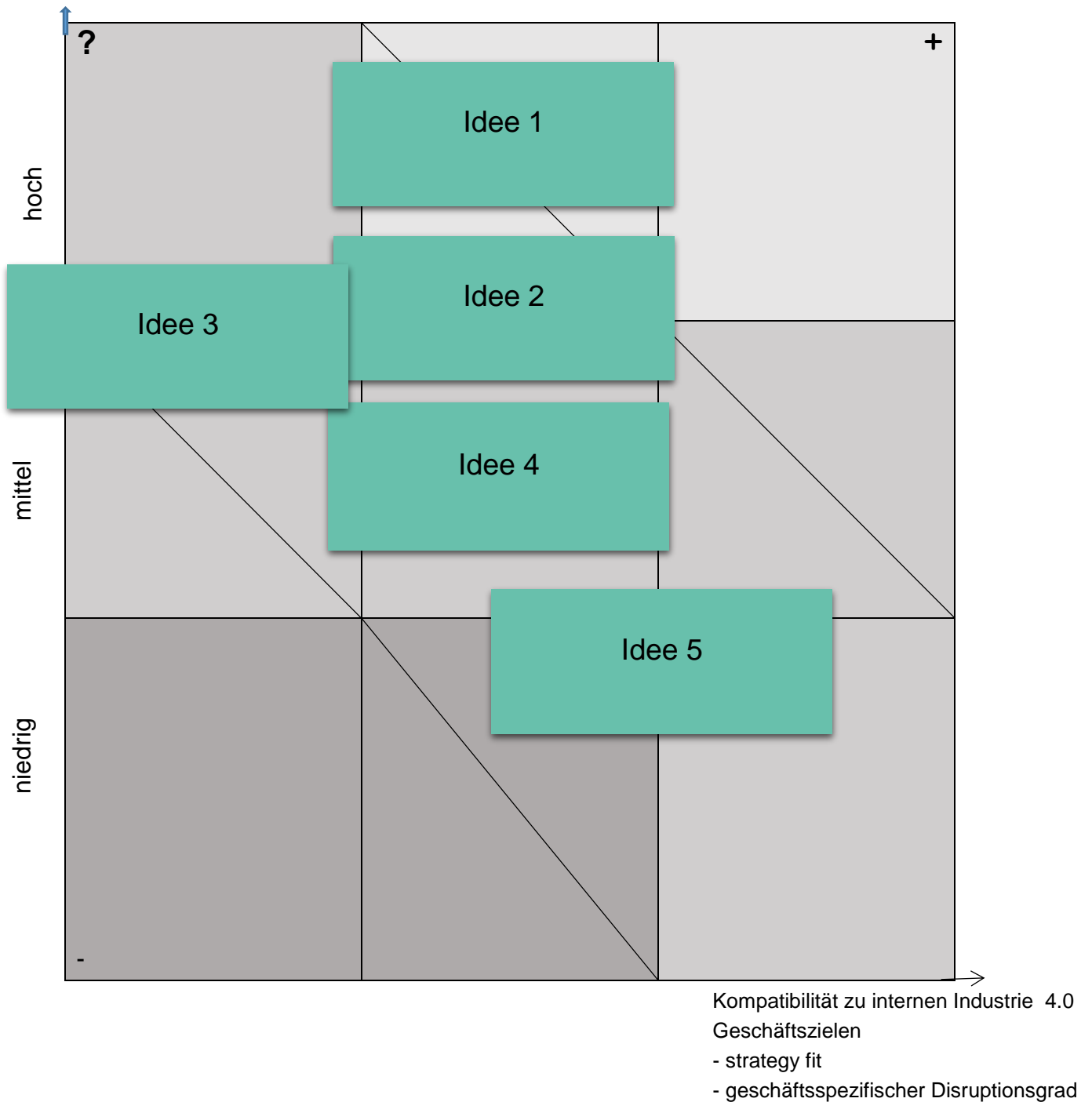
Mit Hilfe der gerade vorgenommenen Bewertung können die Top-5-Services bezüglich

- Industrie 4.0-Attraktivität und
- Kompatibilität zu internen Industrie 4.0 Geschäftszielen

eingordnet werden. Die nun folgende Einordnung fasst die Diskussion im aktuellen Arbeitsschritt zusammen und visualisiert die digitale Relevanz der diskutierten Services (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Industrie 4.0 Attraktivität der neuen Geschäftsideen

Industrie 4.0 Attraktivität (Datenverwertung, Vernetzbarkeit, Echtzeitfähigkeit)



Dazu werden die jeweiligen Unterpunkte der beiden Aspekte zusammengefasst. Die Industrie 4.0 Attraktivität wird auf der vertikalen Achse abgetragen. Die Ausprägung ergibt sich aus der zusammengenommenen Wertung der drei Unterpunkte (Echtzeitfähigkeit, Vernetzbarkeit, Datenverwertung).

Die Kompatibilität zu internen Industrie 4.0 Geschäftszielen wird entsprechend auf der horizontalen Achse abgetragen. Die Ausprägung ergibt sich auch hier aus der zusammengefassten Bewertung der beiden Unterpunkte in diesem Aspekt. Services, die in der Wertung der Teilnehmenden eine hohe Kompatibilität zu den Industrie 4.0 Zielen des Unternehmens aufweisen und darüber hinaus eine hohe Industrie 4.0 Attraktivität aufweisen, würden in dieser Darstellung im oberen rechten Teil der Abbildung 7 zu finden sein. Diese Service-Ideen würden sich für die weitere Umsetzung besonders eignen.

b) Kompetenz- und Technologie-Bewertung

Im nächsten Konkretisierungsschritt schließt sich eine Diskussion der Top-5-Ideen zu im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen an. Ziel ist es, Defizite wie auch vorhandene Kompetenzen zu identifizieren und mögliche bzw. notwendige Lösungswege bei Vorliegen von Defiziten zu skizzieren.

Dazu werden in einem ersten Schritt die benötigten Kompetenzen und Technologien für jede Idee gesammelt und in der Übersicht (siehe Abbildung 8) eingetragen. Dies kann über Zurfur organisiert werden. Im nächsten Schritt wird jede Kompetenz bzw. Technologie für sich betrachtet. Dabei wird geprüft, ob eine notwendige Kompetenz (z.B. Wissen zu künstlicher Intelligenz) im Unternehmen vorhandenen ist. Andernfalls wird ermittelt, inwieweit interne Lösungen (Weiterbildungen oder Neueinstellungen) oder externe Lösungen (Kooperationen oder Zukauf) geeignet sind, das jeweilige Defizit abzubauen. Das Ankreuzen von allen passenden Optionen ist erwünscht.

Abbildung 8: Do or buy – neue Geschäftsideen im Umsetzungs-Check

Verbesserungen/ Eigenschaft	Benötigte Kompetenz/ Technologie	Interne Lösung			Externe Lösung	
		vorhanden	Weiterbildung	Einstellung	Zukauf	Kooperation
Idee 1	- Wissen zu Künstliche Intelligenz - Hardware XY - Schulungsunterlagen Vertrieb	x	x		x x	x
Idee 2	- ..					
Idee 3						
Idee 4						
Idee 5						

Der Umsetzungs-Check unterstützt die Teilnehmenden bei der weiteren Bewertung der vorab (subjektiv) priorisierten Ideen. Es wird deutlich, wie sich die Service-Ideen umsetzen lassen und welche Maßnahmen gegebenenfalls intern oder extern getroffen werden müssen. Daraus ergibt sich auch, mit welchen Aufwänden bei einer Umsetzung der Ideen zu rechnen ist. Offensichtlich lassen sich Ideen, für die Kompetenzen im eigenen Unternehmen bereits vorliegen, einfacher umsetzen, als solche, für die erst Personal eingestellt oder eine Kooperationsvereinbarung mit anderen Firmen geschlossen werden muss.

c) Auswahl der besten Top-5-Services

Mit Blick auf die Ergebnisse, die sich aus der technisch-strategischen Betrachtung sowie dem Umsetzungs-Check ergeben, können nun zwei (bis drei) Ideen ausgewählt werden, die im Fortgang des Workshops konkret zu Geschäftsmodellen ausgearbeitet werden.

Die Moderatoren können z.B. die Frage aufwerfen, ob sich durch die vorangegangene Diskussion der Ideen eine Veränderung im Ranking der Top-5-Ideen ergeben hat. Wenn dies nicht der Fall ist und es seitens der Teilnehmenden keine Einsprüche gibt, können selbstverständlich auch die beiden Ideen ausgewählt und im Workshop weiterbehandelt werden, die bei der einleitenden Priorisierung (5.2.3) am besten bewertet wurden.

5.2.5 Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren

Im folgenden Abschnitt des Workshops sollen die Teilnehmenden die zwei ausgewählten Ideen aus dem vorherigen Schritt zu einem Geschäftsmodell weiterentwickeln.⁴ Dies geschieht in den folgenden Teilschritten:

- a) Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren I (Einführung)*
- b) Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren II (Umsetzung)*
- c) Präsentation der hybriden Geschäftsmodelle*

⁴ Als Strukturierungsrahmen wurde im Projekt ein modifizierter GEMINI Geschäftsmodell Canvas benutzt; vgl. Gausemeier, J. u.a. (2017)

a) *Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren I (Einführung)*

Wir empfehlen, die Business Canvas Struktur zur Ausarbeitung der Geschäftsideen mit den Teilnehmenden detailliert zu besprechen. Ein sinnvoller Einstieg in diese Übung ist, der Gruppe ein vorausgefülltes Beispiel zu präsentieren. Als hilfreich hat sich erwiesen, ein eingängiges und für die jeweilige Branche relevantes Geschäftsmodell zu präsentieren. Die Moderatoren können das im Vorfeld ausarbeiten. Ein mögliches Beispiel zeigt die Abbildung 9.

Der Moderator sollte das gewählte und vorbereitete Beispiel mit der Gruppe diskutieren. Ziel ist es, die im Workshop identifizierten Ideen in dieser Form zu bearbeiten.

Abbildung 9: Geschäftsmodell – Kalkulationstool zur Einsatzplanung und Angebotserstellung

Angebotsmodell	Kundenmodell	Wertschöpfungsmodell	Finanzmodell
<p>Kundensegmente Bauunternehmen im Straßenbau</p> <p>Nutzenversprechen Bessere Kalkulation - von Arbeiten (Material- und Ressourcen-einsatz) - als Basis für zukünftige Einsätze</p> <p>Möglichkeit Verbesserung der Prozesse</p> <p>Marktleistung - Software oder Cloud-Lösung - Dienstleistung</p>	<p>Marketingkanäle - Ansprache bisherige Kunden durch Vertrieb - Fachpresse - Fachmessen - Internet-Werbung</p> <p>Kundenbeziehung - Direktere Beziehung zu Endkunden (dauerhafter Kontakt)</p>	<p>Schlüsselaktivitäten - Bereitstellung der Wiegedaten - Auswertung der bewegten Massen und verbrauchten Zeiten</p> <p>Schlüsselressourcen Plattform</p> <p>Wertschöpfungsstruktur</p> <p>Schlüsselpartner - IT Spezialisten - Cloud Betreiber - Juristen/Datenschutzbeauftragten</p>	<p>Kostenstruktur</p> <p><u>Investitionskosten</u> - Kosten der Plattform - Software - Schulung</p> <p><u>Betriebskosten</u> - Pflege und Wartung der Plattform - Personalkosten - Werbung</p> <p>Erlösstruktur - Monatliche Lizenz - Einrichtungsgebühr - Schulung der Unternehmen</p>
<p>Risiken - Einnahmen decken Kosten nicht - Datenschutz und Einwände des Betriebsrats - Netzabdeckung Internet nicht vorhanden</p>			

Da die einzelnen Kategorien im Canvas nicht immer intuitiv verständlich sind, hat es sich als vorteilhaft erwiesen, den Teilnehmenden zusätzlich zu dem Beispiel, eine Erklärung zu den einzelnen Kategorien an die Hand zu geben. Dies kann über ein Handout oder eine Folie geschehen. Im Projekt hat es sich bewährt, die Folie auch während der Ausarbeitung der Geschäftsmodelle für alle sichtbar zu halten (siehe Abbildung 10).

Vor dem Einstieg in die Erarbeitung der eigenen Geschäftsmodelle empfiehlt sich eine Pause.

Abbildung 10: Erklärung zu den Canvas-Kategorien

Elemente des Business-Model-Canvas

- **Kundensegmente:** Welche Kunden sollen bedient werden sollen. Für wen schaffen wir Mehrwert?
- **Nutzenversprechen:** Welchen Nutzen generiert die Marktleistung? Welche Probleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse werden befriedigt?
- **Marktleistung:** Was soll verkauft werden? Welches Bündel an Produkten und Dienstleistungen wollen wir anbieten?
- **Marketingkanäle:** Über welche Wege treten wir zukünftig in Kontakt zu Kunden?
- **Kundenbeziehung:** Art und Intensität der Kundenbeziehung. Welche Art der Beziehung erwarten die Kunden? Wie können wir die Kundenbeziehung aufbauen bzw. halten?
- **Schlüsselaktivitäten:** Welche Aufgaben müssen wir erledigen, um das Wertversprechen einzulösen?
- **Schlüsselressourcen:** Was wird benötigt, um das Wertversprechen zu realisieren?
- **Wertschöpfungsstruktur:** Wo befindet sich unser Unternehmen in der Wertschöpfungskette?
- **Schlüsselpartner:** Notwendige Partner. Wer sind die wichtigsten Zulieferer?
- **Kostenstruktur:** Die wichtigsten Kostenelemente in Bezug auf Aufbau und Betrieb des Geschäftsmodells.
- **Erlös-konzept:** Wie werden Erlöse erzielt? Ist der Kunde bereit, für die Leistung zu bezahlen?

b) Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren II (Umsetzung)

- Nach der Präsentation und Diskussion des Beispiel-Canvas teilt der Moderator die Teilnehmenden in zwei Gruppen (alternativ können die Teilnehmenden sich für eine der beiden Ideen entscheiden)
- Für jede Idee wurde ein Moderationsposter mit der Canvas-Struktur vorbereitet (ohne Inhalte)
- Bei zwei Moderatoren können diese sich auf die beiden Gruppen verteilen; bei nur einem Moderator sollte dieser zwischen den beiden Gruppen wechseln und - wo nötig - Hilfestellungen leisten
- Es ist sinnvoll, die Leitfragen zu den Canvas-Kategorien (Abbildung 10) sichtbar zu halten (evtl. über Beamer)
- Für die Teilnehmenden ist die Frage nach der **Marktleistung** zunächst sehr eingängig; es ist daher ratsam, mit diesem Punkt zu beginnen
- Die Nutzung von Moderationskarten hat sich für das Befüllen der Felder bewährt
- In der Regel kann diese Übung in einem Raum stattfinden; die (beiden) Moderationstafeln stehen dann in verschiedenen Positionen im Raum
- Zeitbedarf: 30 - 45 Minuten

Häufig dürfte diese letzte Übung unter Zeitdruck durchgeführt werden. Der Moderator kann dann darauf hinweisen, dass nicht notwendigerweise sämtliche Felder des Canvas ausgefüllt werden müssen. Oftmals führt der Zeitdruck in Kombination mit dem Konkretisierungsschritt jedoch auch zu einem Motivations- und Kreativitätsschub. Die Moderatoren müssen in dieser Phase des Workshops ganz besonders die Zeitvorgaben beachten.

Am Ende der Übung sollten zwei mehr oder weniger vollständig ausgearbeitete Geschäftsmodellbeschreibungen vorliegen.

c) Präsentation der hybriden Geschäftsmodelle

Die Teilgruppen werden gebeten, ihr jeweiliges Ergebnis durch einen Sprecher oder eine Sprecherin der Gesamtgruppe vorzustellen.

- Der Moderator fragt nach der Präsentation zunächst die präsentierende Teilgruppe nach möglichen Ergänzungen zu den Ausführungen des Gruppensprechers bzw. der Gruppensprecherin
- Der Moderator lädt die andere Teilgruppe ein, mögliche Fragen zu stellen

Aus der Diskussion ergeben sich möglicherweise Punkte, Fragen oder Änderungen, die auf den Postern festgehalten werden können.

Nach der Diskussion der beiden Präsentationen ist der inhaltliche Teil des Workshops abgeschlossen. Die Umsetzung der Geschäftsmodelle erfolgt im Anschluss an den Workshop.

Diese Geschäftsmodelle sind der Ausgangspunkt für weitere Arbeiten und Recherchen im Unternehmen. So wurde u.a. geklärt, welche Ressourcen zur Umsetzung der Geschäftsideen im Unternehmen bereits vorhanden sind, wo ggf. Engpässe und Lücken bestehen und wie diese Engpässe/Lücken überwunden bzw. geschlossen werden können (Zukauf, interne Weiterbildung, Kooperation). Idealerweise können am Ende des Workshops Verantwortliche für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle benannt und eine Weiterverfolgung im Unternehmen terminlich festgelegt werden.

5.2.6 Vision 2028

Im ersten Teil des Workshops wurde zunächst die Frage erörtert, was das Unternehmen ausmacht, womit es aktuell Geld verdient und wie das unternehmerische Selbstverständnis aussieht. Nach den intensiven Diskussionen im

zweiten Teil des Workshops sind vielversprechende ergänzende Geschäftsmodelle sowie neue digitale Servicemöglichkeiten angedacht worden. Diese neuen Ideen sollen langfristig zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen.

Im ersten Teil des Workshops wurde zunächst die Frage erörtert, was das Unternehmen ausmacht, womit es aktuell Geld verdient und wie das unternehmerische Selbstverständnis aussieht. Nach den intensiven Diskussionen im zweiten Teil des Workshops sind vielversprechende ergänzende Geschäftsmodelle sowie neue digitale Servicemöglichkeiten angedacht worden. Diese neuen Ideen sollen langfristig zur Zukunftssicherung des Unternehmens beitragen.

5.2.7 Feedback

Eine Feedback-Phase ist nicht obligatorisch. Im Rahmen des AnGeWaNt-Projekts wurden sowohl eine mündliche Feedback-Runde als auch ein Feedback-Formular eingesetzt.

Das Feedback der Teilnehmenden hilft dem Moderator bei der kontinuierlichen Verbesserung des Workshop-Konzepts und bei der Identifikation von problematischen Workshop-Phasen. Die Teilnehmenden können sich auch untereinander Feedback geben. Aus unserer Sicht sollte auch der Moderator Feedback an die Gruppe geben.

Feedback Fragen können allgemein oder inhaltlich geprägt sein. Die Moderatoren mögen entscheiden, ob und in welcher Form sie das Feedback durchführen. Mögliche Fragen:

- Hat die Methode auf Ihr Unternehmen gepasst?
- Wie hat die Methode auf Sie gewirkt?
- Wurden Ihre Erwartungen an den Workshop erfüllt?

In der Feedback-Runde sollten die Feedback-Geber ihre jeweilige Meinung unkommentiert vom Moderator und von den anderen Teilnehmenden geben können.

In den Projekt-Workshops von AnGeWaNt wurde das Feedback dokumentiert.

5.2.8 Abschluss

Der Moderator sollte alle erarbeiteten Poster fotografieren und an sich nehmen, sofern das Unternehmen dem nicht widerspricht. Auf dieser Basis kann der Moderator eine Workshop-Dokumentation erstellen.

6. VORBEREITUNG UND FALLSTRICKE

Eine gute Vorbereitung, die auch mögliche Probleme und Fallstricke mit berücksichtigt, ist für eine sichere und erfolgreiche Durchführung des Workshops von ausschlaggebender Bedeutung.

Vorbereitung

Vier bis sechs Wochen vor dem Workshop

- Klären Sie die Zielsetzung des Unternehmens ab; erklären Sie das zu erwartende Ergebnis des Workshops; fixieren Sie einen **Termin**
- Wählen Sie die notwendigen Teilnehmenden aus; als externer Moderator im Gespräch mit einem Mitarbeitenden in der Firma
- Organisieren Sie einen hinreichend großen Raum; ausreichend Licht und Luft; gute Erreichbarkeit; der Workshop kann problemlos im betroffenen Unternehmen stattfinden
- Technikausstattung klären: Präsentationslaptop, Beamer, Flip-Chart, mindestens vier Moderationswände
- Einladungen etwa vier Wochen vor dem Seminar; bitten Sie um Zusagen

Zwei Wochen vor dem Workshop

- Erarbeiten Sie sich einen genauen Ablaufplan (mit Zeiten) auf Basis der vorliegenden Methoden-Story
- Passen Sie die Moderationsfragen gegebenenfalls an das Unternehmen und die Situation im Unternehmen an
- Wenn Sie noch wenig Erfahrung mit dem Workshop-Format haben, schreiben Sie Moderationsansagen zu den einzelnen Blöcken in den Ablaufplan
- Teilnehmerliste erstellen
- Alle Poster erstellen (Leer-Poster und Beispiele)
- Technologietrends aufbereiten (als Impulse für Workshopschritt 5.2.3)

Wenige Tage vor dem Workshop

- Technikausstattung nochmals bestätigen
- Überprüfen, ob das Moderationsmaterial vollständig ist (Poster, Moderationskoffer und Karten)
- Eventuell Catering organisieren (lassen)

Fallstricke

- Wenn die Technik nicht funktioniert oder nicht vorhanden ist, ist eine erfolgreiche Umsetzung des Workshops gefährdet; hier muss der Moderator im Vorfeld (siehe oben) sicherstellen, dass alles Notwendige vorhanden ist
- Die Teilnehmerstruktur ist ein wesentliches Erfolgskriterium; klären Sie mit dem Unternehmen die Beteiligung der Geschäftsführung und des Vertriebs
- Der Workshop „Generische Geschäftsmodellentwicklung“ setzt lediglich eine „Veränderungsbereitschaft“ im Unternehmen voraus. Die inhaltliche Beschäftigung im Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen im Vorfeld des Workshops kann sogar eine ergebnisbremsende Vorprägung zur Folge haben
- Der Moderator sollte Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen haben
- Bei mehr als sechs Teilnehmenden ist ein unterstützend wirkender Co-Moderator notwendig, darunter wünschenswert
- Nehmen Sie sich Zeit, die Moderationsfragen im Vorfeld des Workshops zu durchdenken; die in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Fragen haben sich im Kontext der beteiligten Unternehmen bewährt
- Der Workshop ist als Tagesveranstaltung konzipiert und deshalb sehr kompakt gehalten; der Moderator muss auf die zeitlichen Rahmenbedingungen achten

7. BEISPIEL

Strategisch neue Positionierung initiiert

„Wir wussten, dass wir für unsere weltweit nachgefragten Industrie- und Baustellenfahrzeuge durch neue Dienstleistungen einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen können. Dank der Hilfe der ZENIT GmbH im Bereich Innovationsmanagement haben wir einige Ideen mit großem Umsetzungspotenzial erarbeitet, die zu unserer Vision 2028 sehr gut passen.“

Dieter Plagemann, Leiter strategische Projekte, Hermann PAUS Maschinenfabrik GmbH

Abbildung 11: PAUS entwickelt und fertigt Berg- und Tunnelfahrzeuge, Lifttechnik und Baumaschinen



Der im Projekt AnGeWaNt entwickelte generische Methodenansatz wurde im Juli 2019 bei der Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH umgesetzt.

Der weltweit tätige Maschinenbauspezialist ist für seine kundenspezifischen Lösungen bekannt.

Auf dem Workshop war neben einem geschäftsführenden Gesellschafter der Teamleiter Elektrotechnik, der Vertriebsleiter, der Leiter strategische Projekte, der Leiter Konstruktion sowie die Leitung Projektierung/Software anwesend. Moderiert wurde der Workshop von ZENIT.

Kontakt:

Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH

Dieter Plagemann

dplagemann@paus.de

8. LITERATUR

- Fraunhofer IEM (o.J.), Kartenset Geschäftsmodellmuster: Neue Wege zur Geschäftsideenfindung
- Gassmann, O. et al (2018), Der St. Galler Business Model Navigator: 55 Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen
- Gausemeier, J. u.a. (2017), Mit Industrie 4.0 zum Unternehmenserfolg; Integrative Planung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungssystemen
- Hasler, Daniel (2014), Von generischen zu spezifischen Geschäftsmodellen
- Kühl, Stefan (2016), Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung
- Luther, M. (2013), Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden
- Osterwalder, A. u. Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer
- Schallmo, Daniel (2015), Bestehende Ansätze zu Business Model Innovationen - Analyse und Vergleich der Geschäftsmodelle, Wiesbaden; Gabler
- Wenzel, Christian (2018), Vision und Mission von Unternehmen: Grundbausteine der Unternehmensführung
- Wirtz, B.W. (2017), Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler

WEITERE METHODEN-STORIES VOM PROJEKT ANGEWANT

- **Geschäftsmodelle durch Werteversprechen identifizieren**
erschiene im Dezember 2019

- **Technologiegetriebene neue hybride Geschäftsmodelle identifizieren**
erscheint im Frühjahr 2020

- **Geschäftsführerworkshop - Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren**
erscheint im Frühjahr 2020

- **Die richtige Methode, um Ihre Hybridisierungsstrategie zu generieren**
erscheint 2020

Alle Methoden-Stories unter: www.angewant.de/downloads



ZENIT

Bismarckstr. 28

45470 Mülheim an der Ruhr

www.zenit.de

KONTAKT

Dr. Bernhard Iking

ik@zenit.de

Tel.: 0208-30004-73

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



*Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.* 

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt AnGeWaNt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L17B055) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.