

Hybride **Geschäftsmodelle** entwickeln

Methoden-Story –
Hybride Geschäftsmodelle durch
Analyse technologischer Treiber
identifizieren



Inhalt

▪ Das Wichtigste in aller Kürze	02
▪ AnGeWaNt: Hybride Geschäftsmodelle identifizieren und umsetzen	03
▪ Methode: Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber (GmAtT)	04
▪ Wer sollte die Methode nutzen?	06
▪ Workshop-Ablauf	07
▪ Workshop-Elemente	08
▪ Der Ablauf im Überblick	08
▪ Die Elemente des Workshops	19
▪ Vorbereitung und Fallstricke	18
▪ Beispiel	20
▪ Literatur	21
▪ Weitere Methoden-Stories vom Projekt AngeWaNt	22

DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE

Hintergrund

- In der Methoden-Story „Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren“ lernen Sie, wie Sie Ihr aktuelles Geschäftsmodell aus technologie-getriebenem Blickwinkel zu einem hybriden Ansatz weiterentwickeln
- Unter einem hybriden Geschäftsmodell verstehen wir die Ergänzung eines bestehenden Produktportfolios um (digitale) Dienstleistungen
- Diese Methoden-Story 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 Erweiterung bestehender Geschäftsmodelle um digitale Zusatzangebote erfordert zwingend die Kenntnis vorhandener digitaler Technologien und Konzepte
- Es wird eine systematische und vollständige Bewertung des Einsatzpotenzials dieser digitalen Technologien im eigenen – bereits vorhandenen - Geschäftsmodell vorgenommen
- Aus der Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen lassen sich konkrete Ideen zur Hybridisierung des vorhandenen Geschäftsmodells ableiten

Wer?

- Die Methode richtet sich an produzierende kleine und vor allem mittlere Unternehmen (KMU), die ihr Geschäftsmodell im Sinne einer hybriden Wertschöpfung alleine oder gemeinsam mit Partnern weiterentwickeln wollen
- Der Ansatz liefert neue Ideen für hybride Geschäftsmodelle; hilfreich bei der Methode ist allerdings, wenn erste Ideen im Unternehmen vorhanden sind
- Am Workshop sollten möglichst die Geschäftsführung sowie Führungskräfte aus der Entwicklung und der IT 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: HYBRIDE GESCHÄFTSMODELLE DURCH ANALYSE TECHNOLOGISCHER TREIBER (GMAT)

Diese Methode ist ein Management-Instrument im Kontext der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Ziel von *GmAtT* ist es, durch IT-Technologien neue Anwendungspotenziale für das eigene Geschäftsmodell zu erschließen. Im Kern geht es darum, systematisch Ideen zu erzeugen, die durch exogene Technologieangebote induziert werden. Dieser Ansatz ist in der wissenschaftlichen Literatur bis dato nur unzureichend beschrieben.¹

Im Rahmen von AnGeWaNt wurde die Methode *GmAtT* in einen Innovations-Management-Workshop integriert und das Ergebnis mit Hilfe eines modifizierten VPD-Canvas² zur beispielhaften weiteren Konkretisierung beschrieben.³ Entstanden ist daraus die Methoden-Story:

Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren

In einer kurzen Workshopeinführung stellt der Moderator oder die Moderatorin⁴ den Teilnehmenden zunächst Unternehmen vor, die in der Vergangenheit ihre Geschäftsmodelle aufgrund von disruptiven technologischen Neuerungen komplett ändern mussten.⁵ Nach dieser thematischen Sensibilisierung wird die Zielsetzung des Workshops weiter detailliert.

Konkret startet die *GmAtT*-Methode mit der Sammlung von Technologien und IT-Konzeptionen, die aktuell die Digitalisierung vorantreiben (5G, M2M, KI, IoT).

¹ Siehe z.B. Gassmann, O., Frankenberger, K. u.a. (2014), *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*; hier werden Methoden zur Erarbeitung von Geschäftsmodellen vorgestellt – darunter auch technologische Treiber. Allerdings geht es dort nicht um hybride Ansätze.

² Osterwalder, A. u. Pigneur, Y. (2015), *Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen*.

³ Im Projekt benutzt wurde der GEMINI Geschäftsmodell Canvas; Gausemeier, J. u. Wieseke, J. (2017), *Mit Industrie 4.0 zum Unternehmenserfolg, Integrative Planung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungssystemen*.

⁴ Im Folgenden wird im Text die männliche Form benutzt; gemeint sind aber immer sowohl Moderatoren sowie Moderatorinnen.

⁵ So wurden ursprünglich dampfbetriebene Seilbagger im Jahre 1920 von dieselbetriebenen Seilbaggern und diese (zwischen 1950-1970) wiederum von dieselbetriebenen Hydraulikbaggern abgelöst.

Anschließend wird das eigene Geschäftsmodell gegenüber jedem einzelnen Technologietreiber reflektiert und die Einflussfaktoren werden festgehalten. Daran schließt sich ein Transformationsschritt an. In diesem werden die identifizierten Einflussfaktoren zur Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells angewandt, sowie in einer Innensicht (was bedeutet das für unser Unternehmen) und einer Außensicht (was bedeutet das für unsere Kunden) bewertet. Danach werden die erarbeiteten Ideen nach Nutzen und (Entwicklungs-)Aufwand beurteilt, visualisiert und ggf. priorisiert. Die erfolgversprechendsten Ideen werden daraufhin ausgearbeitet.

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

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* wird ein Beispiel präsentiert

3. WER SOLLTE DIE METHODE NUTZEN?

Zielgruppe

- Die Methode richtet sich an produzierende kleine und vor allem mittelgroße Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell im Sinne einer hybriden Wertschöpfung alleine oder gemeinsam mit Partnern weiterentwickeln wollen
- Das aktuelle Geschäftsmodell sollte vor dem Workshop bekannt sein (im Projekt wurde ein Workshop vorgeschaltet, um die aktuelle Situation aufzunehmen)
- Die Methode hat sich bewährt bei Unternehmen, die bereits Ideen für modifizierte Geschäftsmodelle oder sogar für hybride Ansätze entwickelt haben; Voraussetzung für einen erfolgreichen Workshop ist das jedoch nicht

Zusammensetzung der Gruppe

- Angesprochen als Teilnehmende sind Fach- und Führungskräfte; die Beteiligung der Geschäftsführung ist sinnvoll
- Die Beteiligung von Mitarbeitenden aus F&E und IT ist notwendig, alle Teilnehmenden sollten IT-affin sein
- Junge Mitarbeitende bringen häufig neue Perspektiven in die Diskussion ein
- Eine gute Gruppengröße liegt zwischen sechs bis zwölf Teilnehmenden

Moderation

- Die beschriebene Workshop-Methode sollte mit Hilfe eines in Gruppenarbeit erfahrenen Moderators oder einer erfahrenen Moderatorin durchgeführt werden. Moderatoren können sowohl Mitarbeitende aus dem eigenen Unternehmen als auch externe Personen (Innovationsagenturen, Unternehmensberater) sein
- Bei einer internen Lösung ist es empfehlenswert, dass der Moderator inhaltlich nicht zu stark eingebunden ist; auch ist auf eine gewisse Unabhängigkeit zu achten. Problematisch können sich bei der internen Lösung tatsächliche oder vermutete Interessenkonflikte auswirken
- Empfehlenswert ist ein Moderationsteam bestehend aus zwei Personen, 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
09:15	Einführung und Vorstellungsrunde	Moderator
	Thematische Einführung „Geschäftsmodelle und die Bedeutung technologischer Treiber“	Moderator
	Präsentation des vorhandenen Geschäftsmodells	Unternehmen
	Schritt 1: Screening	Moderator / alle
	Schritt 2: Transformation	Moderator / alle
12:45	Mittags-Pause	
	Schritt 3: Bewertung und Priorisierung	Gruppenarbeit
	Ausarbeitung einzelner Ideen anhand eines modifizierten VPD Canvas	Gruppenarbeit
	Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse	Alle
16:15	Feedback-Runde	Alle
16:30	Ende	

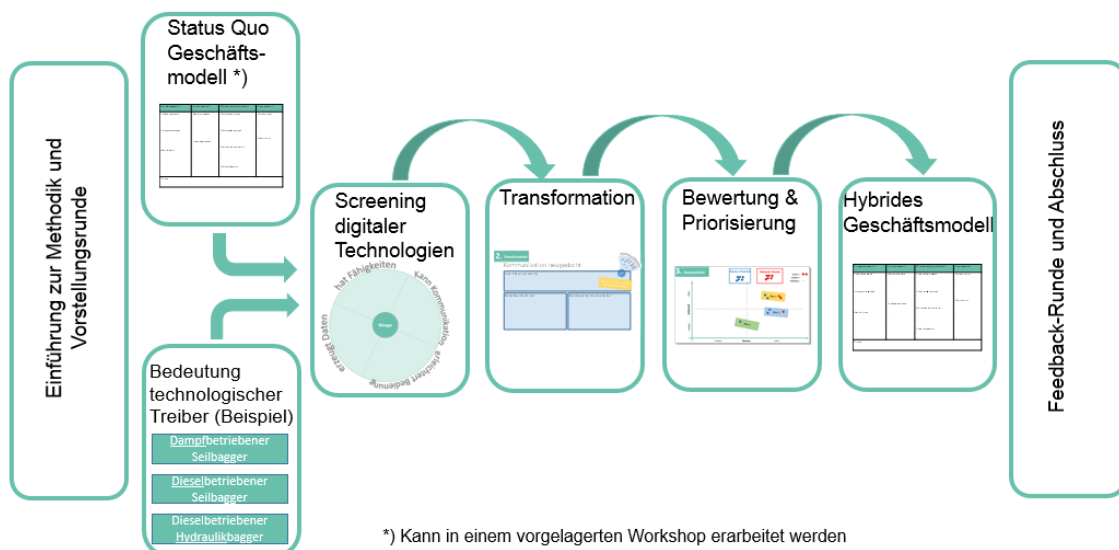
5. WORKSHOP-ELEMENTE

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 nach einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden mit einer kurzen Einführung in die Methodik. Im Anschluss wird mit der Gruppe das aktuelle Geschäftsmodell der Firma besprochen, da dies den Ausgangspunkt der Diskussion um eine Hybridisierung darstellt.

Abbildung 2: Inhaltliche Struktur des Workshops



Danach startet der kreative Teil des Workshops. In einem Brainstorming werden technologische Treiber der Digitalisierung gesammelt, die anschließend entsprechend ihrer Veränderungspotenziale auf das eigene Produkt/Geschäftsmodell in vier Gruppen eingeordnet werden:

- neue Digitale Fähigkeiten
- neue Kommunikationswege
- datengetriebene Verdienstmöglichkeiten und
- Bedienungsverbesserungen

Anschließend werden innerhalb der diskutierten Gruppen Nutzen und Aufwände aus Eigen- und Kundensicht betrachtet und bewertet. Ziel ist die Erarbeitung von Geschäftsmodell-Ideen unter Einsatz der Technologietreiber.

Die erarbeiteten Ideen werden anschließend priorisiert. Ideen, die einen hohen Nutzen versprechen und sich mit geringem Aufwand realisieren lassen, werden strukturiert in Form eines Canvas ausgearbeitet.

Den Abschluss des Workshops bildet eine Feedback-Runde.

Der Ablauf des Workshops wird schematisch in Abbildung 2 dargestellt.

5.2 DIE ELEMENTE DES WORKSHOPS

Die einzelnen Elemente des Workshops werden im Folgenden detailliert beschrieben.

5.2.1 Einführung und Vorstellungsrunde

Der Workshop beginnt mit einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden und einer kurzen Einführung zur eingesetzten Methodik.

- Den Hintergrund des Workshops (warum? welche Teilnehmenden? Zielsetzung) kurz darstellen
- Für Vorstellungsrunden gibt es viele unterschiedliche Ansätze; hier handelt es sich um einen internen Workshop; die Teilnehmenden (insbesondere in kleinen bzw. mittelgroßen Unternehmen) werden sich im Wesentlichen kennen. Wir empfehlen eine kurze Vorstellungsrunde (unstrukturiert). Es hat sich bewährt, wenn die Moderatoren beginnen und damit ein Beispiel für den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen geben

5.2.2 Thematische Einführung „Geschäftsmodelle und die Bedeutung technologischer Treiber“

Für die Teilnehmenden ist es essenziell, die richtige Perspektive im Workshop einzunehmen und das große Bild zu sehen. Dazu eignen sich allgemein bekannte Entwicklungen aus der Vergangenheit, die zeigen, wie technologischer Fortschritt ganze Branchen verändert hat. Beispiele hierfür gibt es viele:

- Schreibmaschinenhersteller wie Olympia oder Triumph-Adler, die keine Drucker bauen wollten
- Deutsche Autohersteller, die Elektroautos (fast) verschliefen
- Dampfmaschinenhersteller, die keine Verbrennungsmotoren bauten oder
- der Einzug der Hydraulik in die Baumaschinen

Diese Beispiele belegen, dass Veränderungen von Geschäftsmodellen durch technologische Treiber keine Ausnahmeerscheinung sind. Die interaktive Behandlung des Themas durch Einbeziehung der Teilnehmenden mit Brainstorming

für weitere Beispiele von weltverändernden technologischen Treibern fördert das kreative Mindset zu Beginn des Workshops. Es sollte deutlich werden: Es geht um große Veränderungen, nicht um kleine Verbesserungen.

5.2.3 Präsentation des vorhandenen Geschäftsmodells

Ziel des Workshops ist die Erweiterung des vorhandenen Geschäftsmodells (Hybridisierung) durch Nutzung digitaler Elemente. Daher ist es wichtig, zunächst das aktuelle Geschäftsmodell darzustellen, um bei den Teilnehmenden einen gleichen Wissensstand herzustellen und als Ausgangspunkt für die nächsten Arbeitsschritte.

- Im Projekt wurde vor dem aktuellen Workshop bereits der Workshop „hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren“ durchgeführt. Dieser diente dazu, das aktuelle Geschäftsmodell zu beschreiben (siehe Methoden-Story „Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren“⁶)
- Im GMAtT-Workshop im Rahmen des Projekts konnte auf diese Vorarbeit zurückgegriffen werden. Das bestehende Geschäftsmodell wurde anhand eines Business Model Canvas kurz dargestellt (in jedem Fall ist es empfehlenswert, eine Darstellung des aktuellen Geschäftsmodells zu Beginn des Workshops vorliegen zu haben)

5.2.4 Erarbeitung hybrider Geschäftsmodell-Ideen

Im kreativen Teil des Workshops leiten die Teilnehmenden aus aktuellen Technologietrends neue Ideen für Weiterentwicklungen der eigenen Produkte und Dienstleistungen ab. Dies geschieht in den folgenden drei Schritten:

- a) Schritt 1: Screening
- b) Schritt 2: Transformation
- c) Schritt 3: Bewertung und Priorisierung

a. *Schritt 1: Screening*

Dieser Schritt beginnt mit einer Sammlung von digitalen Technologien (z.B. 5G, IP-Kamera, Einplatinencomputer) und Konzepten (z.B. Internet of Things, Augmented Reality). Dazu werden die Teilnehmenden in einem Brainstorming aufgefordert, alle Technologien und Konzepte, die ihnen in den Sinn kommen, auf Handzetteln festzuhalten. Diese werden vom Moderatoren-Team gesammelt.

Für die spätere Transformation des bestehenden Geschäftsmodells durch eine digitale Technologie ist es erforderlich, die gebrainstormten Technologien und IT-

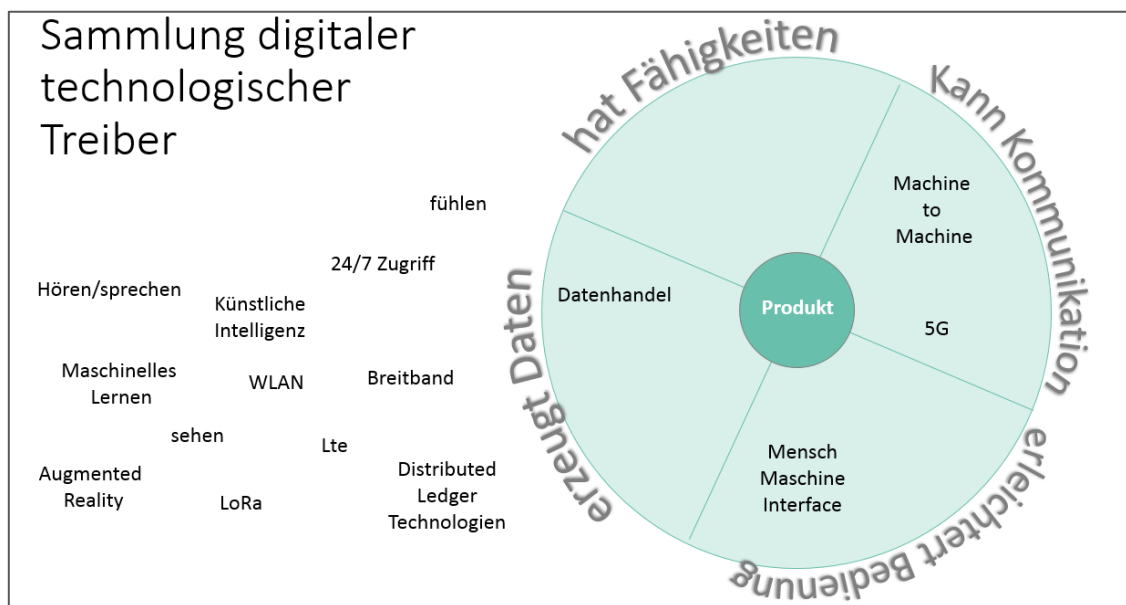
⁶ Download unter: <https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle/>

Konzepte zu clustern. Dazu sollen die Teilnehmenden gedanklich annehmen, dass ihr Produkt mit der jeweiligen Technologie ausgestattet ist. Gemeinsam sollen sie dann diskutieren, welche Eigenschaft das Produkt dadurch hätte. Betrachtet werden dabei die folgenden vier Kriterien:

- Fähigkeiten: Erhält das Produkt neue Fähigkeiten?
- Kommunizieren: Kann das Produkt mit anderen Geräten etc. kommunizieren?
- Bedienung: Wird die Bedienung erleichtert?
- Daten: Werden Daten erzeugt?

Diese vier Kriterien werden im Weiteren als *Enabler* bezeichnet, da durch sie das vorhandene Geschäftsmodell erweitert werden kann. Entsprechend dieser Einordnung werden die Technologien und IT-Konzepte dem jeweiligen Enabler zugeordnet (siehe Abbildung 3). Dazu werden die vorab gesammelten Handkarten in die betreffenden Felder auf dem Poster aufgeklebt. Die Technologien und IT-Konzepte werden als technologische Treiber bezeichnet.

Abbildung 3: Sammlung digitaler technologischer Treiber

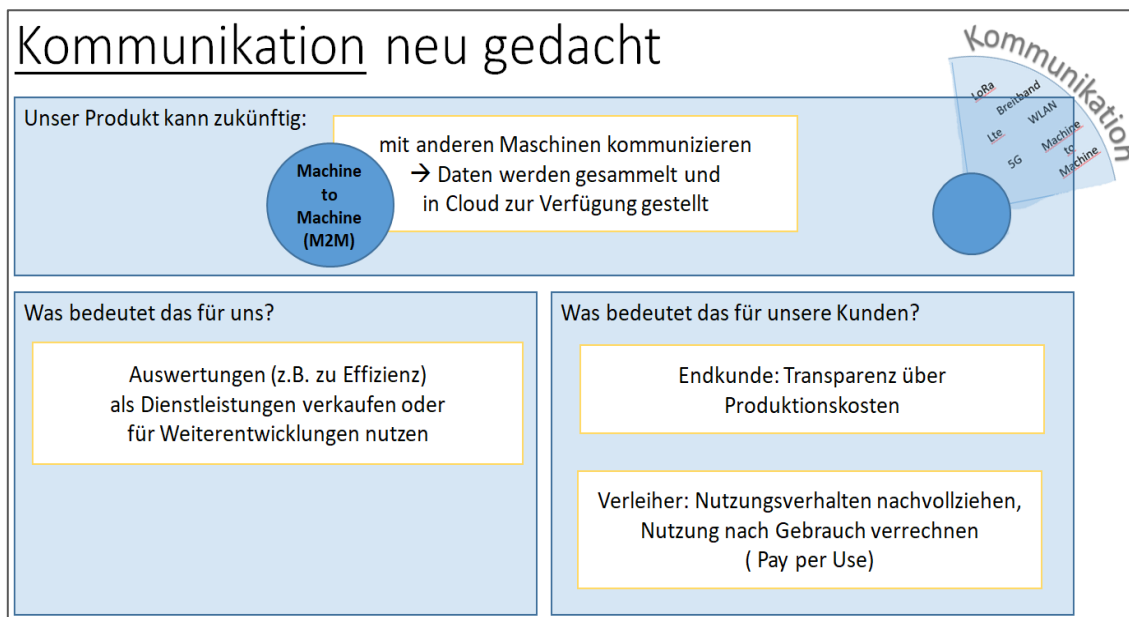


b. Schritt 2: Transformation

Nachdem die technologischen Treiber den vier Enablern (Fähigkeiten, Kommunikation, Daten und Bedienung) zugeordnet wurden, wird jeder Enabler einzeln betrachtet. Dazu werden Poster in Analogie zur Abbildung 4 mit allen vier Enablern aufgestellt. In entsprechend vier Arbeitsgruppen werden die Auswirkung

jedes Enablers auf das Geschäftsmodell erarbeitet und Geschäftsmodell-Ideen entworfen. Ähnlich wie im Format Worldcafé⁷ wechseln die Gruppen nach jeweils etwa 15 Minuten Arbeitszeit die Arbeitsstation, um dort die jeweiligen Ergebnisse zu ergänzen und/oder zu modifizieren.

Abbildung 4: Ausarbeitung der Enabler (Beispiel Kommunikation)



Zur Vorbereitung dieses Arbeitsschrittes werden alle gesammelten Technologien und Konzepte aus Schritt 1 auf eigens dafür vorbereitete Poster übertragen. Abbildung 4 zeigt dies beispielhaft für den Enabler Kommunikation. Im Mittelpunkt der Übung steht die Frage: „Was wäre wenn?“. Ausgehend von diesem Gedanken besteht die Aufgabe der Gruppe darin, das Poster um diese Informationen zu vervollständigen:

- Bei „*Unser Produkt kann zukünftig*“ wird erarbeitet, welche Funktionen das Produkt hätte, wenn eine oder mehrere der IT-Technologien zum Einsatz kämen. Die Funktion sollte hier bereits relativ genau beschrieben werden, da hieraus zu einem späteren Zeitpunkt Geschäftsmodell-Ideen entwickelt werden. Je präziser an dieser Stelle formuliert wird, desto klarer können in den Folgephasen Ideen formuliert werden. Die Arbeitsgruppen formulieren an dieser Stelle gerne die Technologien um. Aus Machine-to-Machine Kommunikation wird dann einfach: „unser Produkt kann mit anderen Produkten kommunizieren“. Das Moderationsteam sollte daher hier unbedingt Hilfestellung leisten und darauf achten, dass Produkteigenschaften klar herausgearbeitet werden. In Abbildung 4 wird die Kommunikationsfähigkeit entsprechend präzisiert: Daten aufnehmen und in die Cloud exportieren.

⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/World-Caf%C3%A9>

- Unter „*Was bedeutet das für uns?*“ werden die Vorteile betrachtet, die sich aus der Erweiterung des vorhandenen Produktes oder der Dienstleistung um einen oder mehrere technologische Treiber ergeben. Dies kann z.B. Wettbewerbsvorteile oder interne Abläufe betreffen.
- Analog zum vorherigen Punkt werden unter „*Was bedeutet das für unsere Kunden?*“ die Vorteile für den Kunden in den Blick genommen.

Hierzu ein Beispiel: Für die Technologie Machine to Machine (M2M) würde sich entsprechend die Frage stellen: *“Angenommen unser Unternehmen beherrscht M2M, welche Produkte oder Dienstleistungen könnten wir dann anbieten?”*. Abbildung 4 zeigt eine beispielhafte Ausarbeitung des Beispiels.

In der Praxis hat sich bewährt, mit unterschiedlich farbigen Handkarten zu arbeiten. Dadurch können die Ausarbeitungen zu den verschiedenen Ideen anhand der Farbe identifiziert und zugeordnet werden. Dies ist insbesondere dann von Nutzen, wenn die Gruppen die Arbeitsstation wechseln und sich zunächst die Arbeitsergebnisse ihrer Vorgänger erschließen müssen. Nachdem die Gruppe die Ergebnisse der vorherigen Gruppe betrachtet hat, kann sie diese ergänzen und neue Gedanken ausarbeiten. Der Wechsel wird wiederholt, bis sich jede Gruppe mit den vier Enablern beschäftigt hat. Dabei muss das Moderatoren-Team die Einhaltung der Zeitfenster im Blick behalten.

c. Schritt 3: Bewertung und Priorisierung

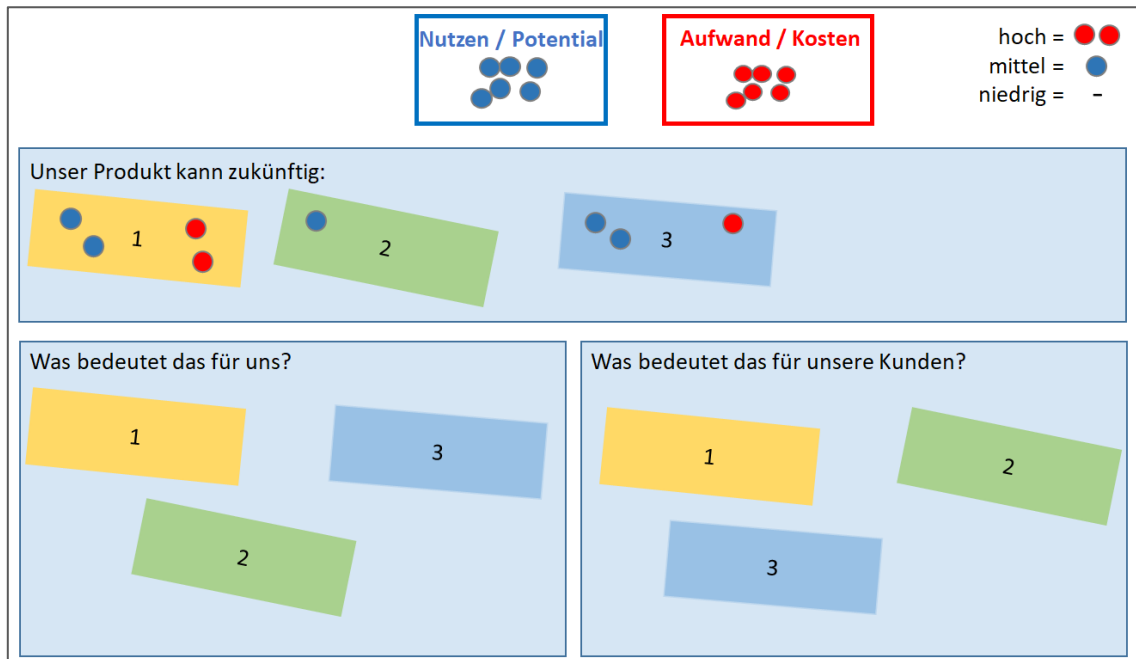
Als Ergebnis von Schritt 2 liegen nun für die vier Enabler Geschäftsmodellansätze oder zumindest erste Entwürfe dafür vor. Die vier erstellten Poster werden jetzt der Reihe nach durch einen Freiwilligen oder eine Freiwillige präsentiert und in der Großgruppe diskutiert. Die Gruppe, die die jeweilige Idee/Funktion erdacht hat, sollte umreißen, was genau erarbeitet wurde. Nach Klärung von Verständnisfragen werden die Geschäftsmodell-Ideen gemeinsam bewertet.

Die Bewertung erfolgt nach folgendem Muster: Zunächst wird das Potenzial der skizzierten Geschäftsmodell-Ideen abgeschätzt. Danach wird der vermutete Entwicklungsaufwand eingeschätzt. Dabei soll die Gruppe in einer offenen Diskussion zu einer gemeinsamen Entscheidung kommen. Bei einem hohen Potenzial bzw. hohem Entwicklungsaufwand erhält die Geschäftsmodell-Idee zwei Bewertungspunkte in der jeweiligen Farbe (siehe Abbildung 5). Wird das Kriterium als „mittel zutreffend“ bewertet, wird entsprechend ein Bewertungspunkt vergeben. Wird das Kriterium hingegen als niedrig erachtet, erhält die Idee keine Punkt.

Die Bewertung hat zum Ziel, eine anschließende Priorisierung der Geschäftsmodell-Ideen vornehmen zu können. Dabei können erfolversprechende Ideen von potenziell weniger erfolversprechenden Ideen unterschieden werden. Das heißt

nicht, das letztere nicht relevant wären, aber die Umsetzung der im Moment nicht so erfolversprechenden Ideen benötigt vielleicht weitere Arbeit, externe Kompetenz oder Ähnliches. Andererseits könnte man sich z.B. sofort an die Umsetzung der Ideen begeben, die mit geringem Aufwand hohen Nutzen versprechen.

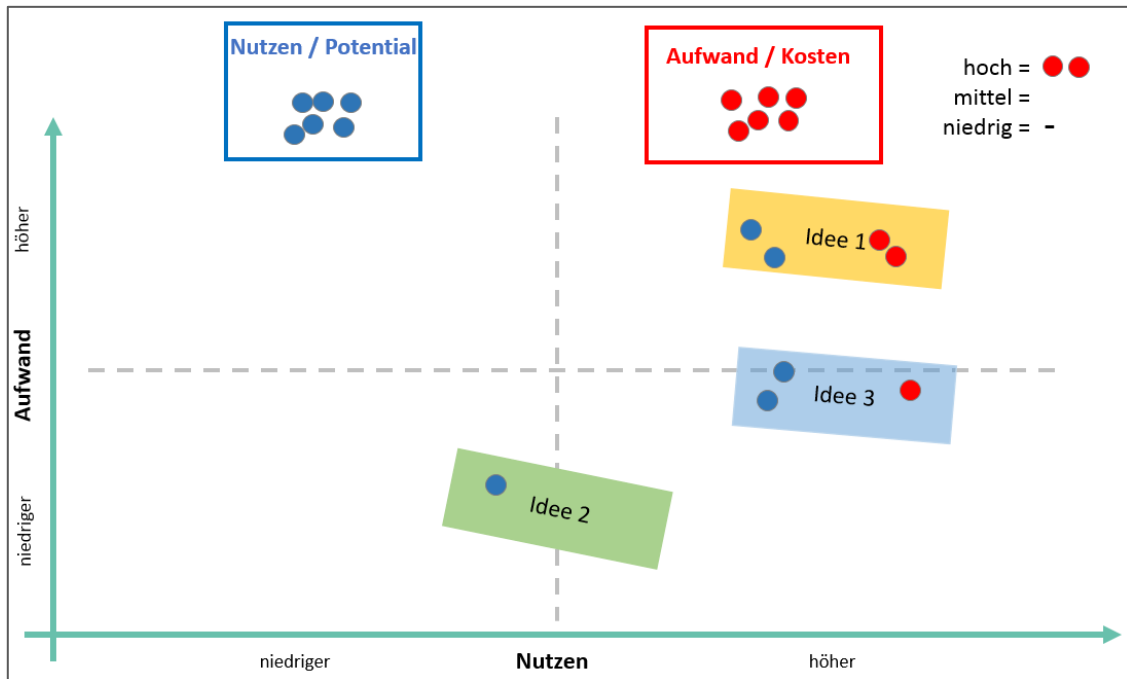
Abbildung 5: Bewertung der Geschäftsmodell-Ideen



Wo welche Idee zu verordnen ist, wird sichtbar, wenn die Ideen entsprechend der vorhergegangenen Bewertung in die Skala in Abbildung 6 übertragen werden.⁸ Ziel ist es, zwei (maximal drei) Geschäftsmodell-Ideen auszuwählen, mit denen im Workshop weitergearbeitet werden kann.

⁸ Hier ist es sinnvoll, wenn das Moderationsteam während der Gruppenarbeit im vorherigen Schritt zusätzliche Handkarten mit den Ideen / Funktionen erstellt. Diese können dann in Abbildung 6 aufgeklebt werden, während die Poster aus Abbildung 5 intakt bleiben.

Abbildung 6: Priorisierung der Geschäftsmodell-Ideen



5.2.5 Ausarbeitung der ausgewählten Ideen

Im folgenden Abschnitt des Workshops sollen die Teilnehmenden die zwei ausgewählten Ideen zu einem Geschäftsmodell weiterentwickeln.⁹ Dazu ist es notwendig, die Position des Kunden einzunehmen. Dieser Teil des Workshops greift daher Elemente des Value Proposition Design (Wertversprechen formulieren) auf.¹⁰

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 7.

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. Nach der Präsentation und Diskussion des Beispiel-Canvas bittet der Moderator die Teilnehmenden, sich in zwei (drei) Gruppen aufzuteilen und zu den identifizierten Ideen zuzuordnen.

⁹ Als Strukturierungsrahmen wurde im Projekt ein modifizierter GEMINI Geschäftsmodell Canvas benutzt; vgl. Gausemeier, J. u.a. (2017).

¹⁰ Der Ansatz des Value Proposition Design wird in der Methoden-Story „Hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren“ beschrieben. Download unter: <https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle/>

Abbildung 7: Geschäftsmodell – Kalkulationstool zur Einsatzplanung und Angebotserstellung

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

Für jede Idee wurde ein Moderationsposter mit der Canvas-Struktur vorbereitet (ohne Inhalte). Die Teilnehmenden werden aufgefordert, die einzelnen Segmente des Canvas zu befüllen (dazu werden Handkarten benutzt). 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 hat sich als sinnvoll erwiesen, das vorbereitete Beispiel 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.

5.2.6 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.

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. Auch der Moderator sollte 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-Gebenden ihre jeweilige Meinung unkommentiert vom Moderator und von den anderen Teilnehmenden geben können.

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 (Entwürfe für neue Geschäftsmodelle) des Workshops; fixieren Sie einen **Termin**
- Bereiten Sie mit dem Unternehmen die inhaltlichen Bausteine für die Business Canvas zur Darstellung des aktuellen Geschäftsplans vor.¹¹ Anhand dieser Darstellung soll in Kapitel 5.2.3 den Teilnehmenden das aktuelle Geschäftsmodell vorgestellt werden. Klären Sie ggf. mit dem Geschäftsführer oder der Geschäftsführerin, wer Ihnen als Inputgebender zur Verfügung steht
- Wählen Sie die Teilnehmenden aus; als externer Moderator im Gespräch mit einem Mitarbeitenden der Firma
- Organisieren Sie einen hinreichend großen Raum; ausreichend Licht und Luft; gute Erreichbarkeit; der Workshop kann problemlos im jeweiligen Unternehmen stattfinden
- Technikausstattung klären: Präsentationslaptop, Beamer, Flipp-Chart, mindestens vier Moderationswände
- Einladungen etwa vier Wochen vor dem Seminar; bitten Sie um Zusagen
- Da in diesem Workshop speziell die Kenntnis von Technologietrends im Bereich Digitalisierung von den Teilnehmenden erwartet wird, ist es unter Umständen sinnvoll, vorab ein Überblicksartikel zu einigen Trends als Vorablektüre zur Verfügung zu stellen

Zwei Wochen vor dem Workshop

- Erarbeiten Sie sich einen genauen Ablaufplan (mit Zeiten) auf Basis der vorliegenden Methoden-Story

¹¹ Siehe Methodenstory „Geschäftsführerworkshop – Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren“, Fragenkatalog zur Abstimmung auf S. 19 und Anleitung zur Erstellung des Business Canvas auf S. 20. Zugriff über <https://www.angewant.de/downloads/>.

- 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, Tisch-Schilder mit Namen (insbesondere bei externem Moderator)
- Alle Poster erstellen (Leer-Poster und Beispiele)

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 die Beteiligung der Geschäftsführung und Mitarbeitenden aus F&E sowie IT
- Der Workshop „Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren“ setzt voraus, dass relevante Technologietrends im Bereich Digitalisierung im Kreis der Workshopteilnehmenden bekannt sind
- Der Workshop „Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren“ kombiniert die eigene Sicht auf technologische Treiber mit der Kundensicht (Value Proposition) auf zukünftige hybride Dienstleistungen. Diese Veränderung der Sichtweise (ab Schritt 5.2.5) muss der Moderator deutlich machen
- Der Moderator sollte in der Moderation von Gruppenprozessen erfahren sein
- 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 Zeiten achten

7. BEISPIEL

Die im Projekt AnGeWaNT entwickelte Methode GmAtT wurde im Sommer 2019 beim Projektpartner PFREUNDT GmbH umgesetzt. PFREUNDT plant, entwickelt und vertreibt mobile und stationäre Wiegesysteme einschließlich Software und Datenübertragungssysteme für die weltweiten Märkte der Gewinnungs-, Entsorgungs- und Recyclingindustrie.

Abbildung 8: Produkte und Services bei PFREUNDT



„Die Methode der technologischen Treiber stellt darauf ab, systematisch Ideen für digitale Geschäftsmodelle zu erarbeiten. Die identifizierten Technologien – insbesondere natürlich neue IT Technologien – bilden dabei die Grundlage zur Identifikation und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle. Als Technologieführer haben wir diesen Ansatz gerne aufgegriffen. In unserem neuen hybriden Geschäftsmodell haben wir das reine Produktdenken – bei uns also die Waagen – hinter uns gelassen. Wir werden jetzt für eine wichtige Kundengruppe im Bereich der Rohstoffgewinnung Daten aufnehmen, verarbeiten und bereitstellen, um so die Kunden bei der Optimierung ihrer eigenen Prozesse zu unterstützen. Später wollen wir das Angebot natürlich auf andere Kundengruppen ausweiten.“

Wolfgang Holtermans, Leiter Entwicklung, PFREUNDT GmbH

Kontakt:

PFREUNDT GmbH

Wolfgang Holtermans

Wolfgang.Holtermans@pfreundt.de

8. LITERATUR

- Bouée, C.-E., u. Schaible, S. (2015), Die Digitale Transformation der Industrie
- Gassmann, O., Frankenberger, K. u.a. (2014), The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business
- Gausemeier, J. u. Wieseke, J. (2017), Mit Industrie 4.0 zum Unternehmenserfolg, Integrative Planung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungssystemen
- Hölzle, K. u. Schoder, T. u. Spiri, N. u. Götz, V. (2017). Big Data und technologiegetriebene Geschäftsmodellinnovation
- Schallmo, D. u. Reinhart, J. u. Kuntz, E. (2018), Digitale Transformation von Geschäftsmodellen erfolgreich gestalten
- Schallmo, D. u. Rusnjak, A. u. Anzengruber, J. u. Werani, Th. U. Jünger, M. (Hrsg.) (2017), Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen
- Osterwalder, A. u. Pigneur, Y. (2011), Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer
- Osterwalder, A. u. Pigneur, Y. (2015), Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen
- Vorbach S. (2016) Technologischer Fortschritt als Treiber von Geschäftsmodellinnovationen. In: Biedermann H. (eds) Industrial Engineering und Management. Techno-ökonomische Forschung und Praxis

WEITERE METHODEN-STORIES VOM PROJEKT ANGEWANT

- **Hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren**

- **Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle**

- **Geschäftsführerworkshop – Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren**

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

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

Besuchen Sie uns auch auf YouTube unter:



ZENIT

Bismarckstr. 28

45470 Mülheim an der Ruhr

www.zenit.de

KONTAKT

Michael Guth

mg@zenit.de

Tel.: 0208-30004-56

Stefan Braun

br@zenit.de

Tel.: 0208-30004-74



Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt 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.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

Mehr zum ESF unter: www.esf.de.