

# Hybride **Geschäftsmodelle** entwickeln

**Methoden-Story** –  
Hybride Geschäftsmodelle durch  
Werteversprechen identifizieren



## Inhalt

---

▪ Das Wichtigste in aller Kürze	02
▪ AnGeWaNt: Hybride Geschäftsmodelle identifizieren und umsetzen	03
▪ Methode: Werteversprechen formulieren	04
▪ Wer sollte die Methode nutzen?	06
▪ Workshop-Ablauf	07
▪ Workshop-Elemente	08
▪ Vorbereitung und Fallstricke	20
▪ Beispiel	22
▪ Literatur	23
▪ Weitere Methoden-Stories vom Projekt AngeWaNt	25

# ***DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE***

## **Hintergrund**

- In der Methoden-Story „Hybride Geschäftsmodelle durch Werteverprechen identifizieren“ lernen Sie, wie Sie die Methode „Werteverprechen formulieren“ bzw. „Value Proposition Design“ nutzen können, um Ihr Geschäftsmodell hin zu einer hybriden Wertschöpfung weiterzuentwickeln
- Unter einem hybriden Geschäftsmodell verstehen wir die Ergänzung eines bestehenden Produktportfolios um (digitale) Dienstleistungen
- Die Methoden-Story „Hybride Geschäftsmodelle durch Werteverprechen identifizieren“ ist Teil einer ganzen Reihe von Methodenbeschreibungen, die aus dem Forschungsprojekt AnGeWaNT hervorgegangen ist. Alle Methoden-Stories finden sich unter [www.angewant.de/downloads](http://www.angewant.de/downloads)

## **Methode**

- „Werteverprechen formulieren“ oder „Value Proposition Design“ (VPD) ist ein Management-Instrument im Kontext der Entwicklung von Geschäftsmodellen
- Wir haben Teile der VPD-Methode in einen **Innovations-Management-Workshop** integriert und um weitere Kreativitätstechniken ergänzt. Ziel ist es, durch den Workshop, gemeinsam mit einer Gruppe von Mitarbeitenden und Führungskräften Ideen für hybride Geschäftsmodelle zu erarbeiten und diese zu beschreiben

## **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
- Erste Ideen für hybride Ansätze können im Unternehmen bereits vorhanden sein
- Am Workshop sollten möglichst die Geschäftsführung sowie Mitarbeitende aus dem Vertrieb 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/](https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle_def/)

## **2. METHODE: WERTEVERSPRECHEN FORMULIEREN**

„Werteversprechen formulieren“ oder Value Proposition Design (VPD) ist ein Management-Instrument im Kontext der Entwicklung von Geschäftsmodellen.<sup>1</sup> Ziel von VPD ist es, den Blick vom eigenen Unternehmen weg und hin zum Kunden zu richten. Im Kern geht es – wie der Name sagt – darum, Werte für den Kunden zu schaffen. In der ursprünglichen Methodik hat Osterwalder eine Reihe verschiedener Instrumente und Strukturierungshilfen (Canvas) beschrieben, die Unternehmen dabei unterstützen, bestehende Werteversprechen zu erneuern und vollständig neue zu entwickeln.

Im Rahmen von AnGeWaNt wurden Teile der VPD-Methode in einen Innovations-Management-Workshop integriert und um weitere Kreativitätstechniken ergänzt. Entstanden ist daraus die Methoden-Story:

### **Hybride Geschäftsmodelle durch Werteversprechen identifizieren**

Diese Methode startet mit einem Blick auf das eigene Unternehmen (Stärken/Schwächen) und richtet ihn anschließend auf den Kunden (welche Anforderungen hat der Kunde). Aus beiden Perspektiven werden Ideen für hybride Geschäftsansätze gesammelt und in einen Ideen-Pool gespeist, der dann kriterienbasiert priorisiert wird. Die vielversprechendsten Ideen werden schließlich im modifizierten Format des Geschäftsmodell-Canvas beschrieben.

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

---

<sup>1</sup> Osterwalder, A. u. Pigneur, Y. (2015), Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen

## 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 erste Ideen für modifizierte Geschäftsmodelle oder sogar für hybride Ansätze haben

#### **Zusammensetzung der Gruppe**

- Angesprochen als Teilnehmende sind Fach- und Führungskräfte; die Beteiligung der Geschäftsführung ist sinnvoll
- Die Beteiligung von Vertriebsmitarbeitenden ist empfehlenswert
- 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<sup>2</sup> 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 sind zwei Moderatoren, auch wenn das zu höheren Aufwänden/Kosten führt

---

<sup>2</sup> Im Folgenden wird im Text die männliche Form benutzt; gemeint sind aber immer sowohl Moderatoren sowie Moderatorinnen.

#### 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
	Vorstellung Geschäftsmodell Firma XY	Moderator / Firma XY
	Gemeinsame SWOT-Analyse	Moderator / alle
10:45	Kaffee-Pause	
	Den Kunden besser verstehen : Anforderungsprofil erstellen	Moderator / alle
12:45	Mittags-Pause	
	Ideen-Pool und Priorisierung	Moderator / alle
	Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren I (Einführung)	Moderator
14:30	Kaffee-Pause	
	Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren II (Umsetzung)	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.

### Überblick

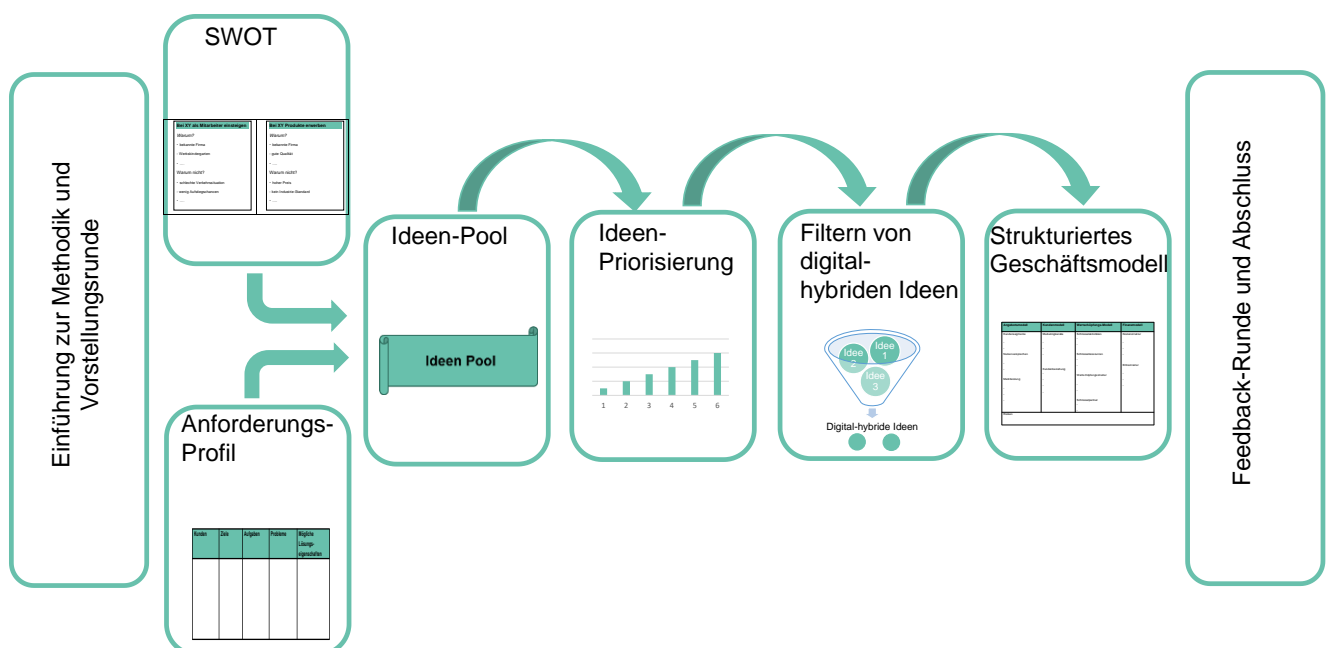
Der Workshop beginnt mit einer kurzen Einführung zur benutzten Methode und einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden. Im Anschluss wird mit der Gruppe das aktuelle Geschäftsmodell der Firma besprochen, da dieses den Ausgangspunkt der Diskussion um eine Hybridisierung darstellt.

Danach beginnt der kreative Teil des Workshops. Auf Basis einer Stärken-Schwächen Analyse (**SWOT**) des eigenen Unternehmens und einer kundenseitigen **Anforderungsanalyse** (VPD) füllt die Gruppe sukzessive einen **Ideen-Pool** für Verbesserungen und Geschäftsideen. Diese müssen nicht notwendigerweise schon eine digital-hybride Stoßrichtung aufweisen. Vielmehr werden zunächst alle Ideen in den Pool aufgenommen.

Die erarbeiteten Ideen werden anschließend **priorisiert**. Erst danach erfolgt eine Sichtung der **digital-hybriden Elemente**. Prioritäre Ideen mit hohem digital-hybriden Anteil 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**



## Einführung und Vorstellungsrunde

- Den Hintergrund des Workshops (warum? welche Teilnehmenden? Zielsetzung) kurz darstellen
- Empfehlenswert sind ein paar Erläuterungen zum Modell des VPD; z.B.:
  - Weiterentwicklung der Geschäftsmodell-Methode
  - Stellt den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt
  - VPD wird auch ganz allgemein in Innovationsprozessen eingesetzt
  - Weitere Informationen: <https://www.strategyzer.com/>
- 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

## Vorstellung des aktuellen Geschäftsmodells

- Um ein Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, ist es notwendig, zunächst das bestehende Geschäftsmodell klar aufzuzeigen
- Eine hybride Weiterentwicklung setzt am Bestehenden an
- Im Projekt wurde vor dem aktuellen Workshop „hybride Geschäftsmodelle durch Werteversprechen identifizieren“ ein weiterer Workshop durchgeführt, der dazu diente, das aktuelle Geschäftsmodell zu beschreiben (siehe Methoden-Story „Geschäftsmodelle mit dem Business Model Canvas beschreiben“<sup>3</sup>)
- Im aktuellen Workshop kann das bestehende Geschäftsmodell z.B. anhand eines Business Model Canvas kurz dargestellt werden

## SWOT-Analyse

Auch in einem VPD-Kontext ist es sinnvoll, zunächst das eigene Unternehmen (Firma XY) intensiver in den Blick zu nehmen. Zum Beispiel Stärken und Schwächen sowohl aus interner als auch aus externer Sicht zu analysieren. Denn bereits aus dieser vereinfachten SWOT-Analyse lassen sich erste Ideen für einen **Ideen-Pool** ableiten.

---

<sup>3</sup> Erscheint im Januar 2020; Download unter [www.angewant.de/downloads](http://www.angewant.de/downloads)

Für den Workshop haben wir zwei Szenarien benutzt, die jeweils eine interne bzw. eine externe Perspektive beleuchten:

1. „Ein guter Freund hat ein Jobangebot der Firma XY bekommen“. In der Gruppe wird diskutiert,
    - a. warum die Teilnehmenden dem guten Freund raten, das Angebot anzunehmen
    - b. warum der gute Freund das Angebot nicht annehmen sollte
  2. „Ein guter Freund benötigt Produkte, die die Firma XY anbietet“. In der Gruppe wird diskutiert,
    - a. warum die Teilnehmenden dem guten Freund raten, Produkte von XY zu erwerben
    - b. warum der gute Freund die benötigten Produkte besser von einem anderen Anbieter erwerben sollte
- Beide Szenarios werden nacheinander durchgespielt
  - Die Diskussionsbeiträge können auf entsprechenden Moderationswänden und Karten festgehalten werden
  - Es ist empfehlenswert, die beiden Fragen (a. und b.) in jedem Szenario zunächst offen zu besprechen, um zwei bis drei Argumente (auf Zuruf) zu sammeln, die dann als Karten auf die Moderationswand gepinnt werden (Moderator). Dadurch werden offensichtliche Argumente bereits formuliert und es wird verhindert, dass diese in der anschließenden Kreativphase gedoppelt werden
  - Danach können die beiden Fragen entweder nacheinander (oder bei entsprechender Gruppengröße auch parallel) in Eigenarbeit bearbeitet werden (Teilnehmende schreiben Karten). Aus Zeitgründen empfiehlt sich eine parallele Vorgehensweise. Für die stille Eigenarbeit ist eine Zeitvorgabe von fünf bis sieben Minuten sinnvoll
  - Die von den Teilnehmenden beschriebenen Karten werden eingesammelt, vom Moderator laut vorgelesen und auf die Moderationswand gepinnt. Widersprüche werden diskutiert. Mögliche Dopplungen können nach Rücksprache mit der Gruppe aufgelöst werden

Nachdem beide Szenarien auf diese Weise diskutiert wurden, sind zwei Moderationswände entstanden:

**Abbildung 3: Standardisiertes Beispiel für die Stärken-Schwächen-Diskussion**

<p><b>Bei XY als Mitarbeiter einsteigen</b></p> <p><i>Warum?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- bekannte Firma</li><li>- Werkskindergarten</li><li>- ....</li></ul> <p><i>Warum nicht?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- schlechte Verkehrssituation</li><li>- wenig Aufstiegschancen</li><li>- ....</li></ul>	<p><b>Bei XY Produkte erwerben</b></p> <p><i>Warum?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- bekannte Firma</li><li>- gute Qualität</li><li>- ....</li></ul> <p><i>Warum nicht?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- hoher Preis</li><li>- kein Industrie-Standard</li><li>- ....</li></ul>
---	---

Anhand dieser Moderationswände kann die Gruppe folgende Punkte diskutieren:

- Sind Sie mit dem Ergebnis einverstanden?
- Gibt es noch Punkte, die zum Widerspruch reizen?

### **Ideen-Pool**

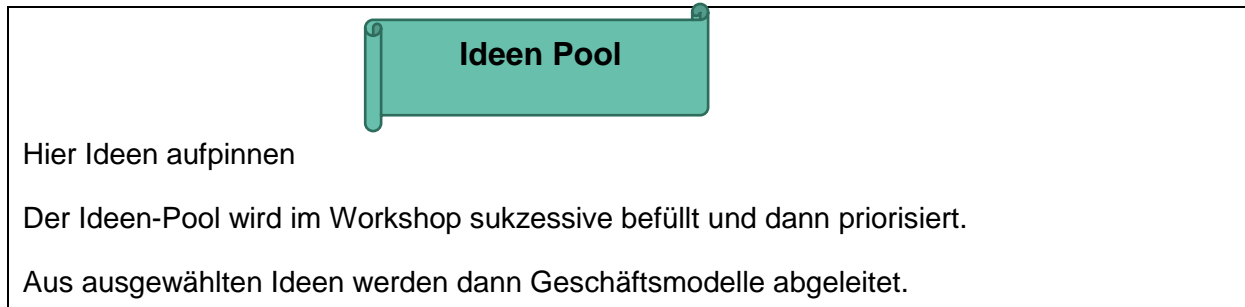
Aus der SWOT-Diskussion werden nun erste Ideen für zukünftige Verbesserungen abgeleitet. Eine einleitende Moderationsfrage kann lauten:

- Können Sie aus dieser Diskussion schon erste Ideen für neue Aktivitäten ableiten? Z.B.
  - Stärken stärken
  - Schwächen ausgleichen

Die Diskussion muss vom Moderator aktiv unterstützt werden. Formulierten Ideen oder auch nur Ansätze für Ideen werden auf Karten auf einer separaten Moderationswand oder auf einem Flipp-Chart gesichert (für jede Idee eine einzelne Karte). Wir empfehlen, dass der zweite Moderator die Ideen-Karten kopiert und sammelt, weil diese später noch an anderer Stelle gebraucht werden (siehe Ideen-Priorisierung).

Auch Ideen, Anregungen oder sonstige Vorschläge aus der Gruppe, die zunächst noch keine Hybridisierung darstellen oder die keine digitalen Elemente aufweisen, werden in den Ideen-Pool aufgenommen.

#### **Abbildung 4: Ideen-Pool**



#### **Anforderungsprofil (VPD)**

Im nächsten Block rückt der Kunde ins Zentrum der Workshop-Diskussion. Jetzt sollen der Kunde, seine Ziele, Aufgaben und Probleme analysiert werden – das ist die Basis für den VPD-Ansatz. Die Idee ist, dass die Teilnehmenden die Anforderungen der Kunden beschreiben, dadurch besser verstehen und vor diesem Hintergrund weitere Ideen für Geschäftsmodelle generieren.

Für diese Übung hat es sich bewährt, nicht einfach DIE Kunden zu betrachten, sondern die Diskussion möglichst auf einen Kunden oder eine Kundengruppe zu fokussieren. Der Moderator kann dies durch folgende Eingrenzungen erreichen:

- Gibt es einen Standardkunden?
- Gibt es einen besonders wichtigen Kunden oder eine wichtige Kundengruppe?
- Gibt es einen Zielkunden für hybride Geschäftsansätze?

Die Einigung der Gruppe, welcher Kunde diskutiert werden soll, wird festgehalten.

Nach der Festlegung des Kundensegments geht es im nächsten Schritt darum zu erarbeiten, welche Anforderungen der Kunde an das Produkt der Firma XY stellt.

Für die Moderation der Diskussion haben wir als Strukturierungshilfe wieder einen Canvas ausgewählt (Anforderungsprofil, siehe Abbildung 6). Wir empfehlen, der Gruppe ein ausgefülltes Anforderungsprofil als Folie oder Poster zu zeigen, um die einzelnen Felder zu erklären.

## Abbildung 5: Beispiel Anforderungsprofil – Waagen in Baumaschinen<sup>4</sup>

Kundensegment: Bauunternehmen, technologie-orientiert, unter Kostendruck stehend

Kunden	Ziele	Aufgaben	Probleme	Mögliche Lösungseigenschaften
Bauunternehmen im Straßenbau	Kosten-deckend arbeiten Effektiver Maschinen- + Materialeinsatz Optimale Prozesse der Verladung und Beförderung Gute Planbarkeit (z.B. Angebots-erstellung)	Einsatzplanung (Gesamtunternehmen + einzelne Baustelle) Materialeinkauf und –planung Steuerung der Prozesse Instandhaltung der Maschinen Kommunikation zwischen Verwaltung, Baustellen, Kunden und Zulieferern	Menge an benötigtem Material nicht genau bekannt Materialvorräte nur grob abschätzbar Einsatz von Maschinen schwer kalkulierbar Gefahr, dass Baumaschinen überladen werden Kommunikation ist zeitaufwändig und lückenhaft	Auswertung zu verbrauchtem Material mit Möglichkeit zur Abschätzung für zukünftige Aufgaben Automatische Meldung über Materialverbräuche Warnung bei Über- oder Unterbeladung Tool, das Kommunikation erleichtert

Nach der Präsentation und Diskussion des Beispiels erarbeitet die Gruppe unter Anleitung des Moderators ein Anforderungsprofil für den vorher identifizierten und festgelegten Kunden (Kundengruppe).

Geeignet ist dazu ein Moderationsposter in der Struktur der Abbildung 6.

- Die Gruppe wird eingeladen, sich vor dem Poster zu versammeln und die einzelnen Punkte zu diskutieren. Es hat sich bewährt, zunächst die Kunden und das Kundensegment zu spezifizieren. Anschließend wird das Poster von links nach rechts diskutiert
- Der Moderator schreibt die Argumente auf Karten und pinnt diese auf das Poster
- Für diese Übung sollte der Moderator zwischen 45 und 60 Minuten Zeitaufwand einplanen
- Ergebnis ist ein ausgefülltes Anforderungsprofil und eine konkrete Beschreibung der angenommenen Ziele, Aufgaben und Probleme des Kunden. Darüber hinaus sind auch schon Lösungseigenschaften für neue Produkt- und/oder Dienstleistungen formuliert

<sup>4</sup> Struktur des Anforderungsprofils in Anlehnung an: Fraunhofer IEM (2019), Business Model Innovation im Maschinen und Anlagenbau, Schulungsmaterialien, 23.05.2019

Zum Abschluss des Anforderungsprofils geht es zurück zum **Ideen-Pool**. Das Flipp-Chart mit den ersten Ideen wird vor der Gruppe platziert. Ziel ist es, vor dem Hintergrund der Diskussion des Anforderungsprofils weitere Ideen bzw. Konkretisierungen für neue Marktleistungen zu erarbeiten.

Mögliche Fragen für die Moderation sind:

- Können wir mit digitalen Technologien ein Werteversprechen formulieren?
- Kommen wir mit einer digitalen Technologie näher an die Bedürfnisse des Kunden?
- Bringt uns „pay per use“ anstatt Produktverkauf näher an die Kundenbedürfnisse?
- Sonstige Ideen?

Die Diskussion muss vom Moderator aktiv unterstützt werden. Formulierten Ideen oder auch nur Ansätze für Ideen werden auf Karten auf einer separaten Moderationswand oder auf einem Flipp-Chart gesichert (für jede Idee eine einzelne Karte). Wir empfehlen, dass der zweite Moderator die Ideen-Karten kopiert und sammelt, weil diese später für die Priorisierung gebraucht werden.

Der Workshop ist zeitlich so gestaltet, dass nach dieser Übung eine längere Pause (Mittagspause) folgen sollte, in der die Moderatoren den nächsten Arbeitsschritt (Ideen-Priorisierung) vorbereiten.

## **Ideen-Priorisierung**

Nach der Ideensammlung geht es im nächsten Schritt um eine Priorisierung. Ziel ist es, die erfolversprechenden Ideen von den potenziell weniger erfolversprechenden Ideen zu unterscheiden

Das heißt nicht, dass letztere nicht relevant wären. Aber: die Umsetzung der im Moment nicht so erfolversprechenden Ideen benötigt vielleicht weitere Arbeit, externe Kompetenz oder Ähnliches.

Im AnGeWaNt Workshop wurde für die Priorisierung ein kriterien-basiertes Verfahren eingesetzt (im Gegensatz zu einem intuitiven Verfahren, bei dem die Teilnehmenden nach eigener Einschätzung Wertungspunkte vergeben). Natürlich hängen die Priorisierung und die Qualität der Entscheidung in hohem Maße von den gewählten Kriterien ab. Für die Workshops wurden folgende Kriterien benutzt:

- 1) Die Idee greift identifizierte Bedarfe des Kunden auf
- 2) Know-how und Kompetenzen für die Umsetzung sind im Unternehmen vorhanden
- 3) Zahlungsbereitschaft

Für die Moderation des Entscheidungsprozesses kann folgendes Moderationsposter genutzt werden:

**Abbildung 6: Priorisierung**

Ideen	Idee greift Bedarf des Kunden auf	Know-how im Unternehmen vorhanden	Zahlungsbereitschaft	Gesamtbewertung
Idee 1		4	6	13
Idee 2				
....				
Idee n	3	2	2	7

Das Poster kann in der Mittagspause vorbereitet werden; für die Ideen-Spalte können die Kopien der Karten (vom zweiten Moderator erstellt) aus dem Ideen-Speicher genutzt werden.

Das Format eignet sich gut für den Wiedereinstieg nach der Mittagspause, da in dieser Übung aller Erfahrung nach recht lebhaft diskutiert wird.

- Der Moderator geht die einzelnen Ideen nacheinander durch und diskutiert mit der Gruppe eine Punktwertung gemäß der formulierten Kriterien
- Eine Sechser-Punktwertung (umgekehrt zum Schulnotensystem; 1 = schlecht, 6 = sehr gut) ist gut geeignet
- In den Feldern der Matrix werden die von der Gruppe vergebenen Punkte eingetragen; auch Anmerkungen, die zu diesem Zeitpunkt des Workshops noch formuliert werden, können notiert werden
- Es ist empfehlenswert, die Spaltensumme erst zum Schluss der Übung auszurechnen und einzutragen; das erschwert zumindest eine „taktische“ Wertung seitens einzelner Teilnehmender bei den unteren Ideen-Karten
- Ziel der Priorisierung ist es, zwei bis vier Top-Ideen zu identifizieren

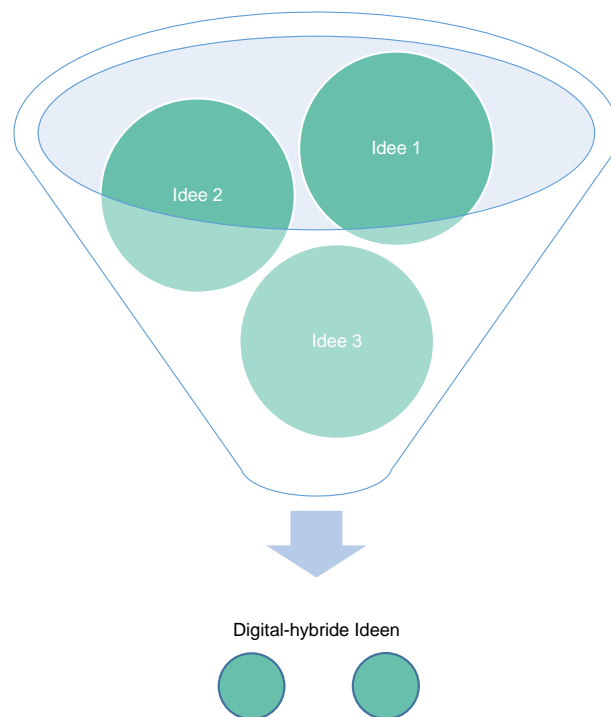
Die ausgewählten Top-Ideen sollten zum Schluss noch einmal gemeinsam betrachtet und auf ihren hybriden bzw. digitalen Anteil hin diskutiert werden. Die digital-hybride



Ausrichtung wird zwar im Workshop immer wieder betont. Gerade in den Kreativitätsphasen, in denen der Ideen-Pool gefüllt wird, 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.

Die besten Ideen aus der Priorisierungsübung werden deshalb an dieser Stelle gemeinsam analysiert und diskutiert. Ziel ist es, mit denjenigen Ideen fortzufahren, die aus Sicht der Teilnehmenden das größte digital-hybride Potenzial aufweisen. Bei Gruppengrößen von bis etwa zehn Teilnehmenden kann man gut zwei Ideen weiter bearbeiten.

### Abbildung 7: Auswahl der digital-hybriden Ideen



### Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren I (Einführung)

Im folgenden Abschnitt des Workshops sollen die Teilnehmenden die zwei ausgewählten Ideen zu einem Geschäftsmodell weiterentwickeln.<sup>5</sup>

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

<sup>5</sup> Als Strukturierungsrahmen wurde im Projekt ein modifizierter GEMINI Geschäftsmodell Canvas benutzt; vgl. Gausemeier, J. u.a. (2017)

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 identifizierten Ideen in dieser Form zu bearbeiten.

**Abbildung 8: Geschäftsmodell – Kalkulationstool zur Einsatzplanung und Angebotserstellung**

Angebotsmodell	Kundenmodell	Wertschöpfungsmodell	Finanzmodell
<p><b>Kundensegmente</b></p> <p>Bauunternehmen im Straßenbau</p> <p><b>Nutzenversprechen</b></p> <p>Bessere Kalkulation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- von Arbeiten (Material- und Ressourceneinsatz)</li> <li>- als Basis für zukünftige Einsätze</li> </ul> <p>Möglichkeit Verbesserung der Prozesse</p> <p><b>Marktleistung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Software oder Cloud-Lösung</li> <li>- Dienstleistung</li> </ul>	<p><b>Marketingkanäle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansprache bisherige Kunden durch Vertrieb</li> <li>- Fachpresse</li> <li>- Fachmessen</li> <li>- Internet-Werbung</li> </ul> <p><b>Kundenbeziehung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktere Beziehung zu Endkunden (dauerhafter Kontakt)</li> </ul>	<p><b>Schlüsselaktivitäten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitstellung der Wiegedaten</li> <li>- Auswertung der bewegten Massen und verbrauchten Zeiten</li> </ul> <p><b>Schlüsselressourcen</b></p> <p>Plattform</p> <p><b>Wertschöpfungsstruktur</b></p> <p>....</p> <p><b>Schlüsselpartner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IT Spezialisten</li> <li>- Cloud Betreiber</li> <li>- Juristen/Datenschutzbeauftragten</li> </ul>	<p><b>Kostenstruktur</b></p> <p><u>Investitionskosten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kosten der Plattform</li> <li>- Software</li> <li>- Schulung</li> </ul> <p><u>Betriebskosten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pflege und Wartung der Plattform</li> <li>- Personalkosten</li> <li>- Werbung</li> </ul> <p><b>Erlösstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monatliche Lizenz</li> <li>- Einrichtungsgebühr</li> <li>- Schulung der Unternehmen</li> </ul>
<p><b>Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einnahmen decken Kosten nicht</li> <li>- Datenschutz und Einwände des Betriebsrats</li> <li>- Netzabdeckung Internet nicht vorhanden</li> </ul>			

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

## 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, 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
- 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.

## 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.

## **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.

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

## **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**
- 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

#### 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, 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 des Vertriebs
- Der Workshop „Hybride Geschäftsmodelle durch Werteversprechen identifizieren“ setzt voraus, dass das aktuelle Geschäftsmodell bekannt ist; gegebenenfalls vorab den Workshop „Geschäftsmodelle mit dem Business Model Canvas beschreiben“ durchführen
- Der Moderator sollte Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen haben
- 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

*„Mit der modifizierten VPD-Methode, die wir im Projekt AnGeWaNt entwickelt und dann bei uns im Unternehmen eingesetzt haben, konnten wir unsere strategische Ausrichtung hin zu smarten Dienstleistungen weiter konkretisieren und vorantreiben.“*  
Stefan Sparwel, global Product Line Manager - Construction Equipment bei der Kinshofer GmbH mit Sitz in Waakirchen.

**Abbildung 9: Kinshofer entwickelt und fertigt Anbaugeräte für Baumaschinen für unterschiedliche Einsatzbereiche**



Die im Projekt AnGeWaNt entwickelte modifizierte VPD-Methode wurde im Juni 2019 bei der Kinshofer GmbH umgesetzt. Der Anbaugerätespezialist war mit Mitarbeitenden aus dem Vertrieb (Außen- und Innendienst), der Konstruktion und dem Service beteiligt. Moderiert wurde der Workshop von ZENIT.

Ausgehend von einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen wurden kleine bis mittelgroße Bauunternehmen im Erd- und Straßenbau als Zielkunden für die neu zu entwickelnden hybriden Leistungen definiert. Die Auseinandersetzung mit dieser Zielgruppe ergab deren Probleme bei der Erstellung komplexer Angebote. Um sie dabei zu unterstützen, wurden im Workshop potenzielle Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Grundlage sind Wiegedaten und deren Auswertungen, die eine datenbasierte und damit realistische Angebotserstellung ermöglichen.

Der VPD-Workshop wird in Zukunft eventuell auch für einen anderen Anwendungsbereich bei Kinshofer durchgeführt.

### **Kontakt:**

#### **KINSHOFER GmbH**

Stefan Sparwel

s.sparwel@kinshofer.com

## **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
- Gassmann, O. u. Sutter, P. (2019), Digitale Transformation gestalten: Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Checklisten, 2. Auflage, Hansa Verlag
- Gausemeier, J. u.a. (2017), Mit Industrie 4.0 zum Unternehmenserfolg; Integrative Planung von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungssystemen
- Luther, M. (2013), Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden
- 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
- Reinhart, G.,Hrsg. (2017), Handbuch Industrie 4.0: Geschäftsmodelle, Prozesse, Technik; Hanser Verlag
- Schuh, G. et al. (2017), Geschäftsmodell-Innovation. In: Reinhart G. (Hrsg.) Handbuch Industrie 4.0: Geschäftsmodelle, Prozesse, Technik; Hanser Verlag
- Wirtz, B.W. (2017), Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen. Gabler



## ***WEITERE METHODEN-STORIES VOM PROJEKT ANGEWANT***

- **Geschäftsmodelle mit dem Business Model Canvas beschreiben**  
erscheint im Februar 2020
- **Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle**  
erscheint im Dezember 2019
- **Technologiegetrieben neue hybride Geschäftsmodelle identifizieren**  
erscheint im Januar 2020
- **Die richtige Methode, um Ihre Hybridisierungsstrategie zu generieren**  
erscheint im Frühjahr 2020

Alle Methoden-Stories unter: [www.angewant.de/downloads](http://www.angewant.de/downloads)



# ZENIT

Bismarckstr. 28

45470 Mülheim an der Ruhr

[www.zenit.de](http://www.zenit.de)

KONTAKT

Michael Guth

[mg@zenit.de](mailto:mg@zenit.de)

Tel.: 0208-30004-56

GEFÖRDERT VOM



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](http://www.esf.de).