

## Hybride Geschäftsmodelle entwickeln:

### I. Relevanztest und II. Methodenauswahlhilfe

Ob die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle überhaupt für Sie relevant ist, können Sie mit folgendem vereinfachten Relevanztest ausloten. Addieren Sie dazu bei den nachfolgenden drei Fragen die den jeweiligen Antworten zugeordneten Punktwerte und vergleichen Sie anschließend die Kurzauswertung.

Eine Geschäftsmodellerweiterung ist immer eine strategische Entscheidung, unabhängig davon, ob es um zusätzliche Dienstleistungen, neue Services oder datenbasierte Dienste geht. Dieser Findungsprozess, also die konkrete Ausarbeitung des hybriden Geschäftsmodells, kann durch den Einsatz praxiserprobter Methoden zeiteffizient und ergebnisorientiert organisiert werden. Im Projekt AnGeWaNt ging es zunächst darum, **geeignete Methoden** zu identifizieren und an die Rahmenbedingungen der Unternehmen anzupassen, **um hybride, digitale Geschäftsmodelle** partizipativ **mit** den beteiligten **Unternehmen** aus der Wertschöpfungskette »Wiegeleistungen in Baumaschinen« **herzuleiten** und zu **konkretisieren**.

Die Auswahl des richtigen Methodenansatzes hängt von der Ausgangssituation des Unternehmens sowie einigen Kriterien bezüglich Unternehmensorganisation und Führungsstruktur ab. Durch einige Eingrenzungsfragen sowie ein daraus abgeleitetes vereinfachtes Kriterienraster kann die Methodenauswahl gezielt eingegrenzt werden.

GEFÖRDERT VOM



## I. Relevanztest

Punktwertung Kriterium	1	2	3	4
1. Anteil der Produktsätze am Gesamtumsatz	< 30%	30% < 60%	60% < 80%	80% < 100%
2. Welche Bedeutung haben produktbezogene Services für Ihren unternehmerischen Erfolg?	sehr hohe	hohe	geringe	keine
3. Der Ausbau zu fakturierender Services ist ein explizites Unternehmensziel?	nein	Eher nein	teilweise	ja

### Kurzauswertung:

- 1-3 Punkte: Hybride Geschäftsmodelle sind für Sie unternehmerischer Alltag
- 4-6 Punkte: Sie denken Produktverkauf und begleitende Dienstleistungen zusammen und haben vieles bereits umgesetzt. Sie könnten Ihre bestehenden hybriden Geschäftsmodelle gelegentlich auf Optimierung und/oder Ergänzung prüfen.
- 7-9 Punkte: Die Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle ist bei Ihnen sinnvoll und empfohlen. Erfolgversprechende Ansatzpunkte sind vorhanden.
- 10-12 Punkte: Sie stehen trotz vorhandener Potenziale noch ganz am Anfang. Die zeitnahe Entwicklung hybrider Geschäftsmodellideen ist dringend angeraten.

Sollten Sie mehr als sechs Punkte im Relevanztest gesammelt haben, stellt sich Ihnen die Frage nach der adäquaten Methodik zur Erarbeitung Ihrer(s) hybriden Geschäftsmodelle(s). Drei unterschiedliche methodische Ansätze stellen wir Ihnen zur Auswahl, die einen Großteil der unternehmerischen Ausgangslagen produzierender Unternehmen abdecken. Die Hilfskriterien helfen Ihnen, geeignete Ansätze zu identifizieren.

## II. Hybride Geschäftsmodellentwicklung: Methodenauswahlhilfe<sup>1</sup>

Methode / Kriterium	Value Proposition Design (VPD)	Generische GM-Entwicklung	Technologische GM-Entwicklung
Unternehmen	➤ kundenindividuelle Fertigung	➤ für alle Unternehmen geeignet	➤ Eher technologisch aufgestellte Firmen
Teilnehmende am Workshop	➤ Geschäftsführer <sup>2</sup> (Gesellschafter) sowie Führungskräfte aus allen Unternehmensteilen, mindestens aber Konstruktion ggf. FuE, Produktion, Vertrieb	➤ Geschäftsführer (Gesellschafter) sowie Führungskräfte aus allen Unternehmensteilen, mindestens aber Konstruktion ggf. FuE, Produktion, Vertrieb	➤ Geschäftsführer (Gesellschafter) & Führungskräfte aus allen Unternehmensteilen, mindestens aber Konstruktion ggf. FuE, Produktion, Vertrieb ➤ Die Mehrheit der Teilnehmenden ist technikaffin und verfolgt technologische Entwicklungstrends
Ideen für hybride GM	➤ Erste hybride Geschäftsmodellideen sind vorhanden und im engeren Führungskreis bereits diskutiert	➤ Noch keine Hybridisierungsidee vorhanden	➤ hybride Geschäftsmodellideen sind vorhanden, im engeren Führungskreis diskutiert und priorisiert
Moderation	➤ externe Moderationsunterstützung angeraten ➤ interne Moderation durch moderationserfahrene Person denkbar ➤ überschaubarer Vorbereitungsaufwand	➤ externe Moderation notwendig ➤ sehr hoher Vorbereitungsaufwand	➤ externe Moderation notwendig ➤ hoher Vorbereitungsaufwand ➤ breites technisches Verständnis notwendig

<sup>1</sup> Dieses vereinfachte Kriterienraster dient einzig als Hilfestellung zur Wahl der richtigen Methode zur Erweiterung/Ergänzung/Modifikation eines bestehenden Geschäftsmodells um hybride und/oder digitale Services/Dienstleistungen. Es ist keinesfalls dazu gedacht, den digitalen Reifegrad eines Unternehmens zu bestimmen, bzw. den Digitalisierungsgrad der einzelnen Geschäftsprozesse produzierender Unternehmen zu untersuchen. Dazu gibt es eine Vielzahl verfügbarer Methoden, wie z. B. den „Digitalization Readiness Check“ der Technischen Hochschule Mittelhessen (<https://abas-erp.com/de/digitalisierung-test/>), oder des Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrums Kaiserslautern (<https://ita-befragung.de/index.php/913947?lang=de>), oder Digitalisation Readiness Self Check von spot.consulting (<https://www.surveymonkey.de/r/HJCCHPQ>)

<sup>2</sup> Im Folgenden wird im Text die generische Form benutzt; gemeint sind aber immer geschlechtsunabhängig sowohl Geschäftsführer (Moderator, etc.) als auch Geschäftsführerinnen (Moderatorinnen, etc.).

FAZIT	➤ VPD Methode ist der intuitivste Ansatz von den drei Methoden. Unternehmen, die kundenindividuelle Produkte/Dienstleistungen anbieten, sind prädestiniert für diesen Ansatz (ohne andere Firmen auszuschließen).	➤ Ein für alle Unternehmen (auch ohne hybride Geschäftsmodellideen) geeigneter Ansatz, der allerdings einen hohen Vorbereitungs- und Moderationsaufwand verlangt.	➤ Der Ansatz ist gut geeignet für Unternehmen, die sehr technologisch ausgerichtet sind (Technologieführer). Das ist auch bei den Teilnehmenden zu berücksichtigen; allerdings hat sich gezeigt, dass auch bei diesem Ansatz der Vertrieb nicht außen vor bleiben sollte
-------	---	---	--

## **METHODEN-STORIES IM PROJEKT ANGEWANT**

Die folgenden Methoden-Stories erläutern Schritt für Schritt, wie Unternehmen die Workshops selbst durchführen können und geben Erfahrungen aus der Praxis weiter:

- Die Methode **Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle** nähert sich dem Geschäftsmodell mit einem systematischen und ergebnisoffenen Ansatz.
- Die Methode **Hybride Geschäftsmodelle durch Werteversprechen identifizieren** nimmt den Kunden in den Fokus. Anhand seiner Bedürfnisse werden digitale Zusatzleitungen entwickelt.
- Die Methode **Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren** nähert sich dem neuen Geschäftsmodell aus technologischer Sicht. Ausgangspunkt sind Möglichkeiten, die neuste Technik eröffnet.

Anders als die zuvor genannten und in dieser Relevanzbetrachtung berücksichtigten, firmenindividuellen Methodikansätze richtet sich der reflektive Geschäftsführerworkshop an mehrere Unternehmen gleichzeitig.

- Die Methode **Geschäftsführerworkshop – Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren** bietet die Möglichkeit, dass sich Unternehmen gegenseitig ihre bestehenden Geschäftsmodelle sowie Ideen für neue Geschäftsmodelle vorstellen.



# ZENIT

Bismarckstr. 28

45470 Mülheim an der Ruhr

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

## KONTAKT

Dr. Bernhard Iking / Michael Guth

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

Tel.: 0208-30004-73/-56

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).

GEFÖRDERT VOM

