

Hybride Geschäftsmodelle entwickeln



Methoden-Story

Geschäftsführerworkshop – Geschäftsmodelle durch
moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren

GEFÖRDERT VOM



INHALT

	Seite
Das Wichtigste in aller Kürze	3
1. AnGeWaNt: Hybride Geschäftsmodelle identifizieren und umsetzen.....	4
2. Methode: Geschäftsführerworkshop: Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren.....	5
3. Wer sollte die Methode nutzen?.....	8
4. Workshop-Ablauf.....	9
5. Workshop-Elemente.....	10
5.1 Der Ablauf im Überblick	10
5.2 Die Elemente des Workshops.....	11
5.2.1 Einführung und Vorstellungsrunde.....	11
5.2.2 Input „Digitalisierung“ und „digitalisierte Geschäftsmodelle“	11
5.2.3 Durchführung des Prozesses mit Firma 1	12
a. Vorstellung von Firma 1 und des aktuellen Geschäftsmodells.....	12
b. Vorstellung hybride Geschäftsmodellidee	13
c. Reflexion der hybriden Geschäftsmodellidee.....	14
d. Feedback-Prozess zur Reflexion	14
e. Ergebniszusammenfassung und Ableitung Aktionsplan	14
5.2.4 Durchführung des Prozesses mit den anderen Unternehmen	15
5.2.5 Feedback	15
5.2.6 Abschluss.....	16
6. Vorbereitung und Fallstricke.....	17
7. Anhang.....	19
7.1 Fragenbasierte Ermittlung von Basisdaten zu den Geschäftsmodellen zur Vorbereitung der Business Canvas (siehe Kapitel 5.2.3.a).....	19
7.2 Erstellung der Business Canvas für den Workshop (siehe Kapitel 5.2.3.a)	20
8. Literatur.....	21
Weitere Methoden-Stories vom Projekt AngeWaNt.....	22



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Mögliche Agenda.....	9
Abbildung 2:	Inhaltliche Struktur des Workshops	11
Abbildung 3:	Ansatzpunkte für hybridisierte Geschäftsmodelle.....	12
Abbildung 4:	Das aktuelle Geschäftsmodell dargestellt in der Business Model Canvas	13
Abbildung 5:	Wie verändern sich Spielregeln in der hybriden/digitalen Welt.....	14
Abbildung 6:	Kritische Reflexion der hybriden Geschäftsidee	15



DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE

Hintergrund

- In dieser Methoden-Story lernen Sie, wie Sie die Erfahrungskompetenz von Entscheidungsträgerinnen und -trägern¹ zum wechselseitigen Nutzen für die Erarbeitung hybrider Geschäftsmodelle einsetzen können. Die Kunst liegt in der detaillierten Vorbereitung und Visualisierung der einzelnen Arbeitsschritte sowie der Abfolge von individuellen Inputs und reflexiven Arbeitsschritten
- Unter einem hybriden Geschäftsmodell verstehen wir die Ergänzung eines bestehenden Produktportfolios um (digitale) Dienstleistungen
- Die Methoden-Story „Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren“ 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 eingesetzte Methodik ist ein kommunikationsorientierter Ansatz, der methodische Elemente wie die Business Modell Canvas mit erfahrungsbasierten Inputs externer Unternehmenslenker bei der Erarbeitung neuer (digitaler bzw. hybrider) Geschäftsmodelle verknüpft
- Die Methodik setzt voraus, dass die beteiligten Entscheidungsträger für ihr eigenes Unternehmen bereits hybride/neue Geschäftsideen angedacht haben
- Die am Workshop beteiligten Führungskräfte sind in ihrem unternehmerischen Denken für die eigene sowie die anderen beteiligten Firmen gefordert. Die Beteiligten müssen ein hohes Maß an Offenheit für diesen Prozess und ein Grundvertrauen in die beteiligten Personen mitbringen

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
- Am Workshop sollten ausschließlich Geschäftsführer oder Führungskräfte aus dem Bereich (der strategischen) Unternehmensentwicklung teilnehmen
- Die Teilnehmenden können, müssen aber nicht, in Unternehmen derselben Branche arbeiten. Es darf keine Wettbewerbsbeziehung bestehen

¹ Im Folgenden wird bei diesem und vergleichbaren Begriffspaaren aufgrund der besseren Lesbarkeit die männliche Form benutzt; gemeint sind aber immer sowohl „Trägerinnen“ wie auch „Träger“.



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: GESCHÄFTSFÜHRERWORKSHOP: GESCHÄFTSMODELLE DURCH MODERIERTE REFLEXIONSPROZESSE HYBRIDISIEREN

Der Geschäftsführer ist der gesetzliche Vertreter eines Unternehmens. Das bedeutet, dass er die Verantwortung für die Firma übernimmt und auch haftbar ist. In einem Einzelunternehmen ist in der Regel der Inhaber gleichzeitig auch der Geschäftsführer. Der **Geschäftsführer** bestimmt zudem die strategische Ausrichtung des Unternehmens, plant dessen Positionierung am Markt und dafür notwendige Investitionen wie die Einführung von Produkt- und Technologieinnovationen sowie den Einsatz von Personal und Betriebsmitteln. Dabei hat er ständig die Wettbewerbsposition des Unternehmens zu beobachten und die Erschließung neuer Geschäftsfelder zu prüfen. Neben Fachwissen, sozialen Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeit verfügt ein (guter) Geschäftsführer über ein ausgeprägtes strategisches und analytisches Denken. Dieses Kernprofil eines Geschäftsführers wird in diesem Geschäftsführerworkshop zum wechselseitigen Nutzen aktiviert.

Die Kernelemente dieser Methodik bestehen darin, die für die Erarbeitung hybrider Geschäftsmodellideen notwendigen Kerninformationen im Vorfeld des Workshops einzuholen und eine Business Model Canvas aufzubereiten (To do Moderatorin bzw. Moderator), damit im Workshop inhaltliche Ergänzungen (Input Unternehmen) und reflexive Arbeitsschritte (wie Chancen, Risiken sowie To dos) in überschaubaren Zeitfenstern moderiert erarbeitet werden können. Dazu nutzt das Moderationsteam einige Instrumente und Strukturierungshilfen (Canvas).

Im Rahmen von AnGeWaNt wurde der Geschäftsführerworkshop als Auftaktworkshop mit den drei beteiligten Anwenderfirmen durchgeführt. Entstanden ist daraus die Methoden-Story:

Geschäftsführerworkshop: Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren

Die Methodik lebt von der strategischen Planungskompetenz und Entscheidungserfahrung der anwesenden Führungskräfte. Zur Vorbereitung des Workshops arbeitet



die Moderatorin bzw. der Moderator² gemeinsam mit den Unternehmen die aktuellen Geschäftsmodelle jeweils in Form eines Business Canvas aus.

Der Workshop startet mit einem ca. einstündigen Inputblock seitens des Moderators zum Thema Digitalisierung. Ziel ist die Sensibilisierung der Teilnehmenden für das Workshopziel und die Setzung inhaltlicher Impulse aus Theorie und Praxis. Darauf stellt sich das erste Unternehmen anhand seiner Business Canvas vor. Mit Unterstützung dieser Business Canvas ist es nunmehr Aufgabe des Unternehmens, den anderen Führungskräften das eigene Geschäftsmodell sowie die Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens darzustellen. Durch Nachfragen aus dem Teilnehmerkreis wird sichergestellt, dass das Geschäftsmodell (Kunden, Markt, Wettbewerb, etc.) vollständig verstanden wurde.

Danach stellt die Führungskraft die Digitalisierungsidee (hybride Geschäftsidee) für das eigene Geschäftsmodell vor. Die Kernelemente werden in der vorliegenden Business Canvas eingetragen und farblich abgesetzt. Die weiteren Teilnehmenden diskutieren anschließend (ohne Unternehmen 1) die Facetten des vorgestellten digitalen Geschäftsmodells, formulieren ein kritisches Feedback, diskutieren Chancen und Risiken und unterbreiten ggf. weitere Vorschläge zur Hybridisierung. Hier ist das Moderationsteam gefordert, die in kurzer Zeit formulierten Argumente und Hinweise in Kurzform zu erfassen und für den weiteren Prozess nutzbar zu machen.

Anschließend wird der Geschäftsführer von Unternehmen 1, der die kritische Reflexion nur als Zuhörer verfolgte, gebeten, zu dem Feedback und den formulierten Fragen Stellung zu beziehen. Auch hier werden die Erläuterungen und Ergänzungen vom Moderationsteam festgehalten. Anschließend leiten die Teilnehmenden gemeinsam eine Aktions- und To Do-Liste für die Weiterentwicklung der hybriden (digitalen) Geschäftsmodellidee ab.

Dieser Prozess wird anschließend mit den beiden anderen Unternehmen in identischer Abfolge - aber mit vertauschten Rollen - wiederholt. Die ideale Gruppengröße liegt bei vier Unternehmen.

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

² Im Folgenden wird im Text die männliche Form benutzt. Gemeint sind aber immer sowohl Moderatorinnen und Moderatoren.

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

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
- Die Methode hat sich bewährt bei Unternehmen, die bereits erste Ideen für modifizierte Geschäftsmodelle oder hybride Ansätze haben

Zusammensetzung der Gruppe

- Angesprochen als Teilnehmende sind in erster Linie Geschäftsführer, ggf. auch Führungskräfte aus dem Bereich strategische Unternehmensentwicklung
- Die ideale Gruppengröße liegt bei vier (mindestens drei) Unternehmen

Moderation

- Die beschriebene Workshop-Methode sollte mit Hilfe eines in Gruppenarbeit erfahrenen Moderators oder einer erfahrenen Moderatorin durchgeführt werden. Moderatoren können Mitarbeitende aus einem der beteiligten Unternehmen sein; allerdings wird aufgrund der Teilnehmerzusammensetzung ein externer Moderator (z.B. Innovations- oder Unternehmensberater) wahrscheinlich eine größere Akzeptanz haben
- Empfehlenswert ist ein Moderationsteam bestehend aus zwei Personen, auch wenn das zu höheren Aufwänden/Kosten führt; ggf. ist eine weitere personelle Unterstützung sinnvoll, um die Ergebnisse und Argumente in intensiven Reflexionsdiskussionen möglichst vollständig zu erfassen. Hier ist zudem eine konkrete Absprache zwischen den Protokollanten dringend angeraten, wer was von wem protokolliert

4. WORKSHOP-ABLAUF

Der Workshop wurde als Tagesveranstaltung konzipiert. Der folgende Programm-Entwurf dient der Orientierung bei drei Firmen.

Abbildung 1: Mögliche Agenda

Ab 09:00	Eintreffen der Teilnehmenden	alle
09:15	Einführung und Vorstellungsrunde	Moderator, alle
09:30	Input in die Runde: <ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung: Was ist das? • Wie wirkt Digitalisierung auf Branchen und Geschäftsmodelle • Vorstellung von 3 Beispielen neuer digitaler Geschäftsmodelle 	Moderator
10:00	Ansatzpunkte für digitalisierte Geschäftsmodelle (interaktive Zuordnung vorgestellter Beispiele)	Moderator / alle
10:15	Sammlung bekannter Geschäftskonzepte - Zuordnung Kernelemente der Digitalisierung (optionaler Schritt bei maximal drei Firmen)	Moderator / alle
10:15	Kaffee-Pause (alternativ)	
10:30	Vorstellung der eigenen Firma: Womit verdienen Sie ihr Geld? [inkl. Rückfragen (10')]	Firma 1
11:00	Vorstellung der Digitalisierungsidee [inkl. Rückfragen (10')]	Firma 1
11:30	Reflexionsprozess (ohne GF Firma 1)	Firma 2, 3, Moderationsteam protokolliert
12:00	Feedback Prozess (GF Firma 1 nimmt Stellung zu Ergebnissen aus Reflexionsprozess)	Firmen 1, 2, 3, Moderationsteam protokolliert
12:15	Zusammenfassung der Feedbacks; gemeinsame Ableitung einer Aktionsliste	Moderator; Firmen 1, 2, 3
12:30	Mittags-Pause	
13:00 bis 15:00	Wiederholung des Prozesses mit Firma 2	Moderator / alle
15:00	Kaffee-Pause	
15:15 bis 17:15	Wiederholung des Prozesses mit Firma 3	Moderator / alle
17:15	Feedback-Runde	Alle
17:30	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 mit einer kurzen Einführung zur benutzten Methode und einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden. Im Anschluss erfolgt ein ca. 30-minütiger Input zum Thema „Digitalisierung“ und dessen Wirkung auf Branchen und Geschäftsmodelle. Danach folgt ein interaktiver Block, in dem Ansatzpunkte für digitalisierte Geschäftsmodelle diskutiert werden.

Dann beginnt der interaktive Workshopteil. Zunächst stellt der Geschäftsführer von Firma 1 (GF_{F1}) den anderen Geschäftsführern (GF_{F2} , GF_{F3} , GF_{F4}) sein aktuelles Geschäftsmodell anhand der vorbereiteten Business Canvas (visualisiert auf einer Stellwand) vor. Fragen sind ausdrücklich erwünscht, bis alle Anwesenden das Geschäftsmodell vollständig erfasst, die Wertschöpfungsketten verstanden, die Kernkompetenzen durchdrungen sowie Markt und Wettbewerb kennengelernt haben.

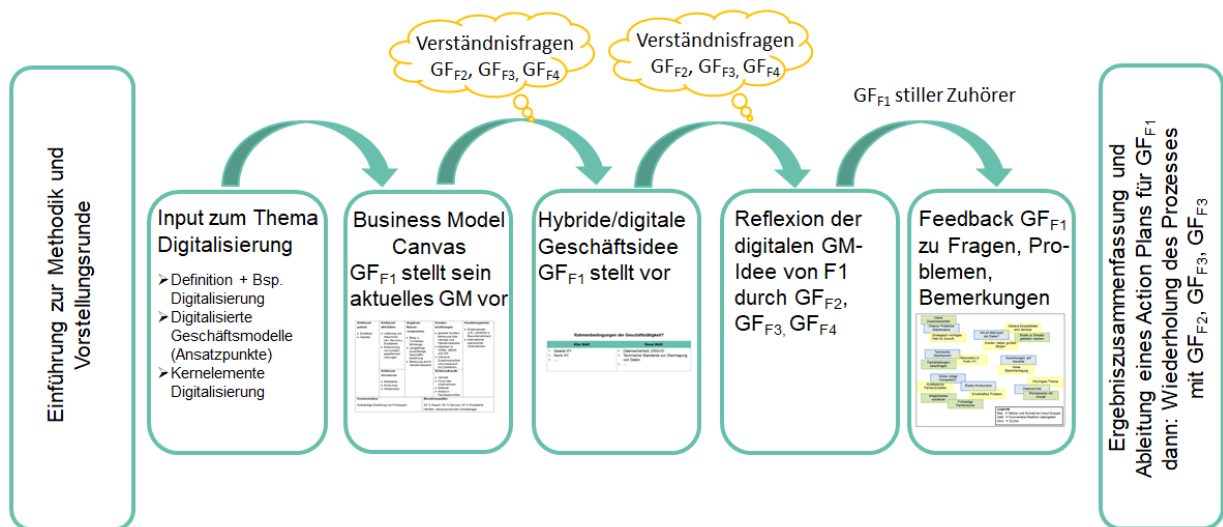
Im Anschluss stellt GF_{F1} die digitale/hybride Geschäftsidee anhand des Canvas Modells vor. Die wichtigsten Eckpunkte werden auf farbigen Moderationskarten stichpunktartig festgehalten und den Feldern der Business Canvas zugeordnet. Hilfsweise wird das Selbstverständnis der Firma heute und das visionäre Selbstbild nach Etablierung des digitalisierten Geschäftsmodells (Wer will ich 2025 sein!) festgehalten. Nach der Vorstellung können die Zuhörer Verständnisfragen stellen.

Im nächsten Arbeitsschritt wechselt der GF_{F1} in die Zuhörerrolle und den anderen GF wird die aktive Rolle übertragen. Der Moderator überträgt den GF_{F2-4} die Aufgabe, das vorgestellte digitale Geschäftsmodell von Firma 1 kritisch zu durchleuchten, Stärken und Schwächen zu identifizieren, offene Fragen zu benennen und ggf. bereits erste Vorschläge zu erfassen. In diesem Reflexionsprozess ist GF_{F1} ausschließlich Zuhörer.

Nach Abschluss der reflexiven Würdigung erhält GF_{F1} wieder eine aktive Rolle. Er geht auf offene Fragen sowie ggf. auf Einwände und Kritikpunkte der GF_{F2-4} ein. Anschließend übernimmt der Moderator die führende Rolle, fasst die Ergebnisse aus reflexivem und responsivem Arbeitsschritt zusammen und leitet gemeinsam mit allen Geschäftsführern die notwendigen nächsten Schritte und Aktionen ab, um die digitale Geschäftsidee umsetzen zu können.

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 Einführung und Vorstellungsrunde

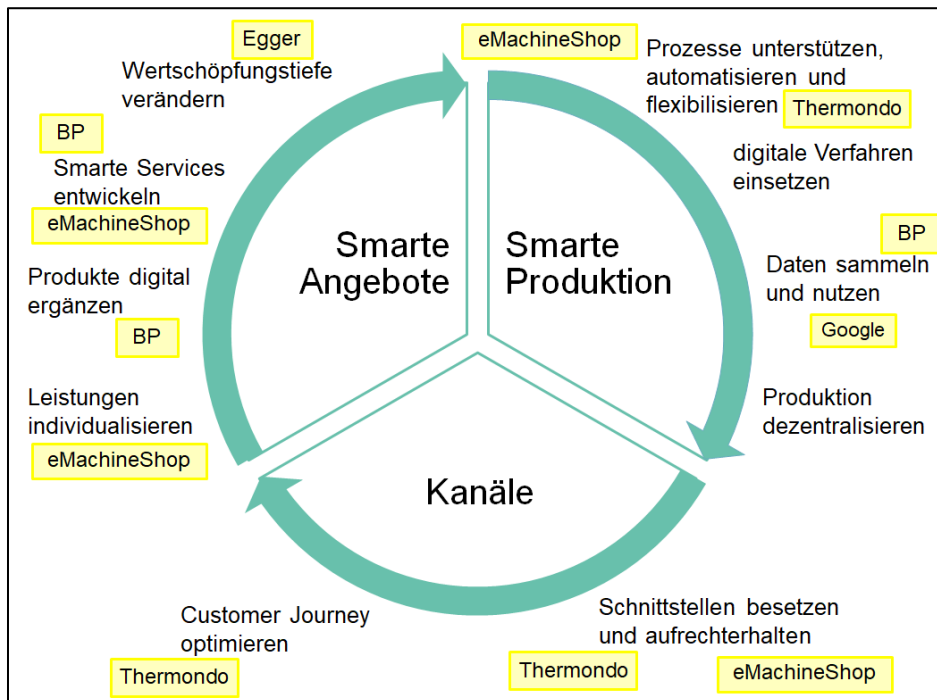
- Den Hintergrund des Workshops (warum? welche Teilnehmenden? Zielsetzung) kurz darstellen
- Für Vorstellungsrunden gibt es viele unterschiedliche Ansätze. Wir empfehlen eine kurze Vorstellungsrunde (unstrukturiert). Es hat sich bewährt, wenn die Moderatoren beginnen und damit ein Beispiel für den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen geben

5.2.2 Input „Digitalisierung“ und „digitalisierte Geschäftsmodelle“

Das Moderationsteam führt mit diesem Beitrag in das Thema Digitalisierung ein. Aufgezeigt werden die Wirkungen der Digitalisierung auf Branchen, Märkte sowie Geschäftsmodelle. Anschließend wird die Frage erörtert, wie das Thema Digitalisierung akut auf die Geschäftsmodelle bestehender Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe einwirkt. Anhand einiger aktueller Beispiele wird aufgezeigt, inwieweit Unternehmen ihr über Jahre erfolgreiches Geschäftsmodell modifiziert, angepasst und erweitert haben. Anschließend wird eine systematische Zuordnung digitalisierter und hybrider Geschäftsmodelle vorgestellt (siehe Abbildung 3, S. 12). In einem gemeinsamen Schritt sammeln die Teilnehmenden weitere Beispielen von

Unternehmen, die bereits mit digitalen Geschäftsmodellen am Markt aktiv sind und ordnen diese den Kategorien der Abbildung 3 zu.

Abbildung 3: Ansatzpunkte für hybridisierte Geschäftsmodelle



5.2.3 Durchführung des Prozesses mit Firma 1

Anhand der folgenden fünf Schritte wird nun die Idee von Firma 1 für ein digitales Geschäftsmodell vorgestellt und diskutiert. Grundlage für die Diskussion stellt das aktuelle Geschäftsmodell dar, das zu Beginn vorgestellt wird.

- a. Vorstellung von Firma 1 und des aktuellen Geschäftsmodells
- b. Vorstellung der hybriden Geschäftsmodellidee
- c. Reflexion der hybriden Geschäftsmodellidee
- d. Feedback- Prozess zur Reflexion
- e. Ergebniszusammenfassung und Ableitung Aktionsplan

- a. Vorstellung von Firma 1 und des aktuellen Geschäftsmodells

Zunächst stellt GF_{F1} das Geschäftsmodell von Unternehmen 1 anhand des Business Canvas vor (siehe Abbildung 4). Im Idealfall sind die Einträge durch das Moderations-team im Vorfeld des Workshops mit den Unternehmen bereits erfragt worden und das Business Canvas konnte weitgehend ausgefüllt werden.

Abbildung 4: Das aktuelle Geschäftsmodell dargestellt in der Business Model Canvas

Schlüssel-partner <ul style="list-style-type: none"> • Zulieferer • Händler 	Schlüssel-aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> • Lieferung von Maschinen inkl. Service u. Ersatzteile • Entwicklung von kundenspezifischen Lösungen 	Angebote, Nutzen-versprechen <ul style="list-style-type: none"> • Berg- und Tunnelbau-fahrzeuge • Langjährige zuverlässige Geschäfts-beziehung • Betreuung durch Händlernetzwerk 	Kunden-beziehungen <ul style="list-style-type: none"> • gezielte Kunden-betreuung über Vertrieb und Händlernetzwerk • Mitarbeit im VDMA, MEMA und IHK • intensive Zusammenarbeit und Austausch mit Zulieferern 	Kundensegmente <ul style="list-style-type: none"> • Endanwender (z.B. Landwirte o. Bauunternehmen) • International operierende Unternehmen
	Schlüssel-ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Know-how • Infrastruktur 		Schlüsselkanäle <ul style="list-style-type: none"> • Vertrieb • Unternehmens-cloud • Website • Artikel in Fach-zeitschriften 	
Kostenstruktur Aufwändige Erstellung von Prototypen		Einnahmequellen XX % Export; XX % Service, XX % Ersatzteile Händler: überproportionale Umsatzträger		

Nach der Vorstellung des Geschäftsmodells können Verständnisfragen gestellt werden. Mögliche Ergänzungen werden vom Moderationsteam im Canvas nachgetragen.

b. Vorstellung hybride Geschäftsmodellidee

Nachdem alle Fragen zum aktuellen Geschäftsmodell geklärt wurden, stellt GF_{F1} die hybride/digitale Geschäftsidee vor. Das Moderationsteam hält diese auf Moderationskarten stichwortartig fest und ergänzt diese auf einer Pinnwand.

Daraufhin werden die „Spielregeln“ betrachtet, die für das Unternehmen bei der Umsetzung der hybriden Idee relevant werden würden.

Zunächst legt GF_{F1} dafür die wesentlichen Rahmenbedingungen (Gesetze, Normen, technologische/ gesellschaftliche Trends, Herausforderungen) dar, die das aktuelle Geschäftsmodell berücksichtigen muss („Alte Welt“; siehe Abbildung 5). Diese wurden im Idealfall bereits vor dem Workshop vom Moderator erfragt.

Danach erörtert die Gruppe gemeinsam, wie sich die Rahmenbedingungen im neuen hybriden Geschäftsmodell ändern würden („Neue Welt“). Die Ergebnisse werden in der rechten Spalte von Abbildung 5 ergänzt.

Abbildung 5: Wie verändern sich Spielregeln in der hybriden/digitalen Welt

Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit?	
Alte Welt	Neue Welt
<ul style="list-style-type: none"> • Gesetz XY • Norm XY • 	<ul style="list-style-type: none"> • Datensicherheit, DSGVO • Technische Standards zur Übertragung von Daten • ...

c. Reflexion der hybriden Geschäftsmodellidee

In einem ersten Schritt erörtern die anderen Geschäftsführer GF_{F2} , GF_{F3} und GF_{F4} kritisch die vorgestellte hybride Geschäftsmodellidee von GF_{F1} , der der Diskussion schweigend folgt und sich Notizen macht. Die Diskutanten sind aufgefordert, Chancen, Risiken, Schwächen und Anregungen offen zu erörtern. Die Kernpunkte der Diskussion werden vom Moderationsteam auf blauen Moderationskarten festgehalten und auf der Pinnwand geclustert (siehe Abbildung 6).

d. Feedback-Prozess zur Reflexion

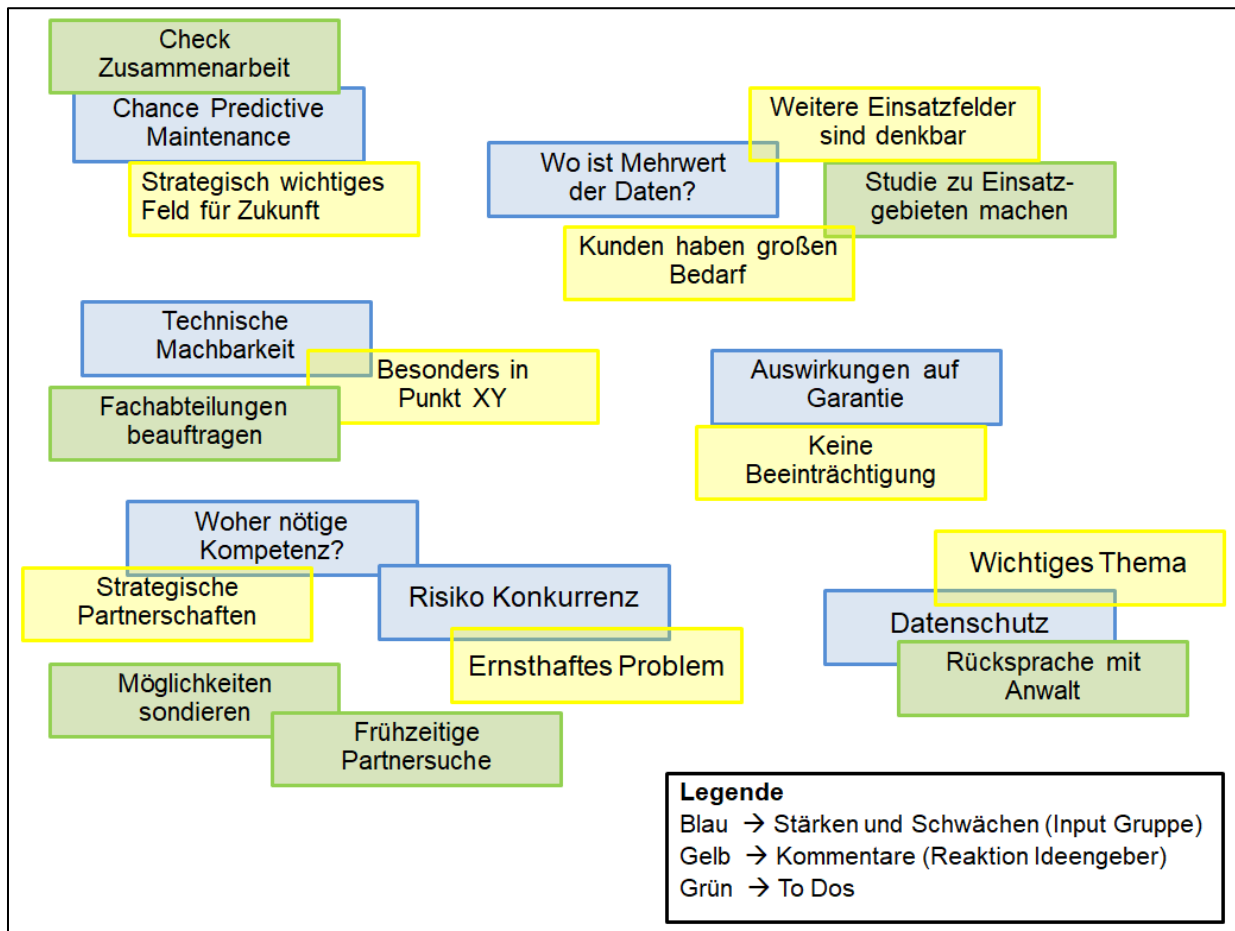
Nach der kritischen Würdigung durch die anderen Teilnehmenden erhält der Ideengeber, GF_{F1} , die Gelegenheit, auf die genannten kritischen Überlegungen und Fragestellungen einzugehen. Die Erläuterungen werden diesmal vom Moderationsteam auf gelben Moderationskarten festgehalten (siehe Abbildung 6) und an der Stellwand den betreffenden Fragestellungen zugeordnet.

e. Ergebniszusammenfassung und Ableitung Aktionsplan

In einem abschließenden Arbeitsschritt betrachten die Geschäftsführer gemeinsam die Ergebnisse der Diskussion, die adressierten Fragestellungen sowie die anschließenden Erklärungen und Ergänzungen. Bei jedem Punkt wird in der Gruppe diskutiert, ob weitere Recherchen und tiefere Überlegungen notwendig sind.

Diese werden auf grünen Karten notiert. Daraus entsteht als vorläufiges Ergebnis ein erster Aktionsplan für Unternehmen 1 (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6: Kritische Reflexion der hybriden Geschäftsidee



5.2.4 Durchführung des Prozesses mit den anderen Unternehmen

Das methodische Vorgehen ist damit für das erste Unternehmen abgeschlossen und kann anschließend, bei vertauschten Rollen, für die anderen Firmen wiederholt werden (Kapitel 5.2.3). Bei einem Ganztagesworkshop sind bis zu vier Runden möglich.

5.2.5 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.

Der Gruppenworkshop bietet darüber hinaus die Möglichkeit, an dieser Stelle zu diskutieren, ob sich Ansätze für gemeinsame Projekte oder sogar gemeinsame Geschäftsmodelle ergeben.

5.2.6 Abschluss

Der Moderator sollte alle erarbeiteten Poster fotografieren und an sich nehmen, sofern die Unternehmen dem nicht widersprechen. 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

Sechs bis acht Wochen vor dem Workshop

- Erklären Sie den Unternehmen die Zielsetzung des Workshops; briefen Sie die Geschäftsführer auf die beiden unterschiedlichen Rollen, die Sie im Workshop einnehmen werden; fixieren Sie einen Termin
- Bereiten Sie mit den beteiligten Unternehmen die inhaltlichen Bausteine für die Business Canvas zur Darstellung des aktuellen Geschäftsplans vor.³ Diese Vorbereitung seitens des Moderationsteam „spart“ ca. 45 Minuten pro Unternehmen ein. Zeit, die anschließend im Workshop für die Ergebniserarbeitung zur Verfügung steht. Klären Sie ggf. mit dem Geschäftsführer, wer Ihnen in der Firma als Inputgeber zur Verfügung steht (wenn er es nicht selbst ist)
- Organisieren Sie einen hinreichend großen Raum; ausreichend Licht und Luft; gute Erreichbarkeit für alle beteiligten Unternehmen
- 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 einen genauen Ablaufplan (mit Zeiten) auf Basis der vorliegenden Methoden-Story (siehe Agenda)
- Füllen Sie die Business Canvas für die aktuellen Geschäftsmodelle der beteiligten Firmen aus und erstellen Sie alle weiteren Poster⁴
- 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)

³ Siehe Fragebogen im Anhang, S.19.

⁴ Siehe Ausführung im Anhang, S.20.



Wenige Tage vor dem Workshop

- Technikausstattung nochmals bestätigen lassen
- 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 bzw. eines Entscheidungsbevollmächtigten aus der strategischen Unternehmensentwicklung
- Der Workshop setzt voraus, dass die anwesenden Führungspersonen ihr aktuelles Geschäftsmodell vorstellen können und über hybride Geschäftsmodellideen verfügen. Zudem sollten Sie die Eigenschaft mitbringen, in die Geschäftsmodelle anderer Unternehmen eintauchen und diese hinterfragen zu können
- Der Moderator sollte Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen haben
- Nehmen Sie sich Zeit, die Moderationsfragen und die Abläufe im Vorfeld des Workshops zu durchdenken
- Der Workshop ist als Tagesveranstaltung konzipiert und deshalb sehr kompakt gehalten; der Moderator muss auf die zeitlichen Rahmenbedingungen achten

7. ANHANG

7.1 FRAGENBASIERTE ERMITTLUNG VON BASISDATEN ZU DEN GESCHÄFTSMODELLEN ZUR VORBEREITUNG DER BUSINESS CANVAS (SIEHE KAPITEL 5.2.3.A)

Die Geschäftsmodellbeschreibung wird anhand der nachfolgenden inhaltlichen Fragen im Dialog mit den Unternehmen vorgenommen. Am Anfang steht ein Kurzfragebogen, der von den Unternehmen schriftlich beantwortet wird. Die Geschäftsführer werden gebeten, kurz und prägnant auf jede Frage zu antworten.

Wertschöpfung:

1. Wie sieht das Kerngeschäft Ihres Unternehmens aus? Welche Produkte, welche Dienstleistungen/Leistungen (ggf. Kombinationen aus beidem) bieten Sie an?
2. Welche Produkte/Dienstleistungen/Leistungen Ihres Unternehmens liefern welchen Beitrag zu Umsatz und Deckungsbeitrag (in € und % im Jahr)?
3. Welche Prozesswelt existiert zur Umsetzung der Wertschöpfung (nur Stichpunkte)?

Markt/Kunde:

1. Wer ist Ihr Kunde? Nennen Sie typische Merkmale Ihres primären Kundenkreises!
2. Welchen Nutzen/Mehrwert stiften Ihre Produkte/Dienstleistungen (Sicht des Kunden) (gegenüber dem Wettbewerb)? Warum kauft der Kunde bei Ihnen ein?
3. Wie findet der Kunde zu Ihnen/Ihren Produkten/Dienstleistungen?
4. Wie sieht Ihr Wettbewerb aus (viel, wenige, national, international)?
5. Nennen Sie Ihre wichtigsten Wettbewerber!
6. Was sind Ihre Kernkompetenzen? Welche Leistungen/Aktivitäten sind für das Wertangebot Ihres(r) Produktes/ihrer Dienstleistung von besonderer Bedeutung?
7. Welches Alleinstellungsmerkmal haben Sie gegenüber Ihren Wettbewerbern?

Vision:

1. Wie lautet Ihr unternehmerisches Leitbild (maximal zwei Sätze)?!

Soziotechnisches Umfeld:








1. Wie kommunizieren Sie mit Kunden und Lieferanten? (z.B. Website, Artikel in Fachzeitschriften, Außendienst, Key Account Manager, Social Media,...)
2. Sind bestimmte Kooperationsbeziehungen (Kunden, Zulieferer, Forschungsinstitutionen, Hochschulen) besonders wichtig für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Geschäftsmodells?
3. Wie sieht die Arbeitssituation Ihrer Mitarbeitenden und Führungskräfte heute aus? Gibt es bestimmte Anforderungen an die Qualifikationsprofile?
4. Wie stellen Sie im Unternehmen sicher, dass die Mitarbeitenden die notwendigen Qualifikationsprofile erlernen/besitzen/bewahren?
5. Was sind die Schlüsselressourcen für Ihren Wertschöpfungsprozess? (Human Ressource, Patente, Finanzen, physische Infrastruktur, physische Güter, Know-how,...)

Rahmenbedingungen:

1. Welchen Rahmenbedingungen unterliegt derzeit Ihre Geschäftstätigkeit? [(Rechts-) Normen, Trends (technologisch, gesellschaftlich), Infrastruktur, Herausforderungen]
2. Welche Stärken und Schwächen aber auch Risiken sehen Sie in Ihrem gegenwärtigen Geschäftsmodell?

7.2 ERSTELLUNG DER BUSINESS CANVAS FÜR DEN WORKSHOP (SIEHE KAPITEL 5.2.3.A)

Im Idealfall werden die Geschäftsmodelle der Unternehmen im Vorfeld vom Moderationsteam in Form der Business Model Canvas aufbereitet. Kapitel 5.2.3 a zeigt eine beispielhafte Aufbereitung (siehe Abbildung 4, S.13). Der Fragenkatalog auf S. 18 eignet sich zur Einholung der Informationen. Die Fragen geben eine Orientierung, welche Informationen in die jeweiligen Felder eingetragen werden müssen:

 <p>SCHLÜSSEL-PARTNER</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssel-Zulieferer? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten führen unsere Partner aus?</p>	 <p>SCHLÜSSEL-AKTIVITÄTEN</p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten verlangen unser Angebote/Nutzenversprechen? Unsere Verteilkanäle? Unsere Kundenbeziehungen? Erlösströme?</p>	 <p>ANGEBOTE, NUTZEN-VERSPRECHEN</p> <p>Welchen Mehrwert bieten wir unseren Kunden? Welche Kundenprobleme lösen wir? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir? Welches Bündel an Produkten und Services bieten wir unseren Zielkunden?</p>	 <p>KUNDEN-BEZIEHUNGEN</p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jeder unserer Kundensegmente? Wie teuer sind sie aufzubauen und zu halten? Wie sind sie in den Rest unseres Geschäftsmodells integriert?</p>	 <p>KUNDEN-SEGMENTE</p> <p>Für wen schaffen wir Mehrwert? Welche sind unsere wichtigsten Kundensegmente?</p>
 <p>KOSTENSTRUKTUR</p> <p>Welches sind die wichtigsten, mit dem Geschäftsmodell verbundenen Kosten? Welche Schlüsselressourcen verursachen die höchsten Kosten? Welche Kernaktivitäten verursachen die höchsten Kosten?</p>	 <p>ERLÖSSTRÖME</p> <p>Für welchen Mehrwert sind unsere Kunden wirklich bereit zu zahlen? Wie wollen sie zahlen? Wieviel trägt jeder Erlösstrom zum Gesamterlös bei?</p>			

<http://business-model-design.blogspot.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

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (2019) Patrick Großheim und Alexander Sonntag (Autoren), Ideen sind ein guter Anfang - Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand
<https://www.geschäftsmodellentwicklung.de/#Buch> sowie <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/innovation/2019/leitfaden/geschaeftsmodellentwicklung-im-mittelstand-kompakt/>

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

- Hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren
erschiene im November 2019

- Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle
erschiene im März 2020

- Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren
erscheint im Juli 2020

- Die richtige Methode, um Ihre Hybridisierungsstrategie zu generieren
erscheint im Herbst 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



Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L17B055) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBWF) 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.