

Newsletter

# SERVICE ENGINEERING & MANAGEMENT

Aktuelles zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen | Ausgabe 3/2017



IM FOKUS



GESCHÄFTSMODELLE  
DER KOLLABORATIVEN  
WERTSCHÖPFUNG



## LIEBE LESERINNEN UND LESER,

ohne ein wohl durchdachtes Geschäftsmodell keine erfolgreiche Dienstleistung. Aber ebenso wie sich Dienstleistungen unterscheiden, ist Geschäftsmodell nicht gleich Geschäftsmodell und individuelle Herangehensweisen müssen her. Die anwendungsorientierte Forschung arbeitet daher kontinuierlich daran, immer bessere Methoden und Werkzeuge für Unternehmen bereitzustellen und branchenindividuelle Empfehlungen zu erarbeiten.

Um sich die Entwicklung von Geschäftsmodellen für Dienstleistungen am Fraunhofer IAO besser vorstellen zu können, denke man an eine Schmiede. Die Forscherinnen und Forscher dort geben sich jedoch nicht mit den bereits vorhandenen Hämmern, Zangen und Ambossen zufrieden, sondern bauen selbst Werkzeuge, die sie ausgiebig ausprobieren und verfeinern. Bearbeitet wird da aber nicht etwa Eisen oder Gold, sondern etwas, das durch die Tragweite bedingt wahrscheinlich wesentlich wertvoller ist: die wirtschaftliche Zukunft von Unternehmen. Aber das »Material« ist auch wesentlich komplexer, insbesondere wenn es sich um ganze Dienstleistungssysteme handelt, beispielsweise für Smart-Service-Plattformen oder kollaborative Dienstleistungen im Gesundheitsbereich.

Die Forscherinnen und Forscher untersuchen und entwickeln aber nicht nur die Schmiedewerkzeuge für Geschäftsmodelle der Zukunft, sondern natürlich auch das verarbeitete »Material«; nur, dass anstatt von Metallen und Legierungen die Ingredienzen für wohlgeformte, tragfähige Dienstleistungen gesammelt und erkundet werden. Denn nur wer weiß, was er schmiedet, wählt die richtigen Werkzeuge und kommt zum Erfolg.

Auch in dieser Ausgabe haben wir einiges in unserem Schmiedeofen, das wir Ihnen gerne zeigen. Im Fokus steht die kollaborative Wertschöpfung für den Dienstleistungs- und insbesondere Gesundheitsbereich. Als eines unserer Schmiedewerkzeuge stellen wir Ihnen passend dazu den »Business Model Co-Creator« vor, der es ermöglicht, kollaborativ Geschäftsmodelle zu gestalten.

Unsere Kollegin Michaela Friedrich, die wir Ihnen in dieser Ausgabe vorstellen, schmiedet an einem – oder besser gesagt gleich zwei spannenden Themen, aus denen sie gerne eine Legierung herstellen möchte: Dienstleistungsentwicklung und Gender Diversity. Denn: Vielfalt in der Forschung ist Gold!

Welche Eisen wir ansonsten noch im Feuer haben, lesen Sie am besten selbst auf den folgenden Seiten nach. Auf jeden Fall wünschen wir Ihnen viel Spaß beim Stöbern und beim Schmieden Ihrer eigenen Geschäftsmodelle – und natürlich: einen goldenen Herbst.

Herzliche Grüße  
Sabrina Lamberth-Cocca



## AKTUELLES

An dieser Stelle informieren wir Sie regelmäßig kurz und bündig über Veranstaltungen, Downloads, Befragungen und weitere Highlights zur Entwicklung und zum Management von Dienstleistungen.



© Iakov Kalinin – Fotolia.com /  
Fraunhofer IAO

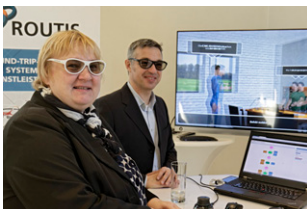
### Ideenwettbewerb zu Elektromobilität

Gesucht werden neue Ideen oder bereits erfolgreich umgesetzte innovative Dienstleistungen für Elektromobilität. Für die Gewinner stehen Geldprämien in Höhe von insgesamt 6.000 Euro zur Verfügung.

Einsendeschluss ist der 10. Januar 2018.

### Informationen und Teilnahmeformular:

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3716](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3716)



© Fraunhofer IAO

### ROUTIS-Projektergebnisse online

Der Bericht fasst die verschiedenen Untersuchungsstränge des Vorhabens »Round Trip Innovation für Systemdienstleistungen« (ROUTIS) zusammen und stellt die im Projekt erarbeiteten Konzepte, Werkzeuge und Umsetzungen vor.

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



© Fraunhofer IAO

### Neue Publikation »Dienstleistungen als Erfolgsfaktor für Elektromobilität«

Elektromobilität im »Autoland« Deutschland: Wie Dienstleistungen unterstützen können, ist in einer neuen Publikation aus dem Förderschwerpunkt »Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität« des BMBF nachzulesen.

### Printversion und Download unter:

<https://shop.iao.fraunhofer.de/publikationen/dienstleistungen-als-erfolgsfaktor-fr-elektromobilitaet.html?id=686>



© Fraunhofer IAO

### Tagung »Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität«

Am 5. Juli 2017 fand die Abschlusstagung des BMBF-Förderschwerpunkts »Dienstleistungsinnovationen für Elektromobilität« statt. 16 Projekte stellten nach dem Motto »Mit kundenorientierten Angeboten zum Erfolg« alle Ergebnisse vor.

[www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3674](http://www.elektromobilitaet-dienstleistungen.de/?p=3674)



© AFSMI

### Job-Profile für High-Tech-Services

Der AFSMI-German Chapter e. V. hat unter Einbindung von Experten des Fraunhofer IAO und der Hochschule Furtwangen 16 typische Job-Profile im High-Tech-Service und Lösungsgeschäft entworfen. Eine erste inhaltliche Version der Broschüre steht zur weiteren Kommentierung im Internet zur Verfügung.

### Download unter:

[www.afsmi.de/index.php/kompetenzentwicklung/91-kompetenzentwicklung/155-zbft-job-broschuere](http://www.afsmi.de/index.php/kompetenzentwicklung/91-kompetenzentwicklung/155-zbft-job-broschuere)



# GESCHÄFTSMODELLE DER KOLLABORATIVEN WERTSCHÖPFUNG

Passgenaue Geschäftsmodelle als Erfolgsbasis im Gesundheits- und Dienstleistungsbereich



© peshkova - Fotolia

*»Egal, wie das Geschäftsmodell aussieht, es spielt keine Rolle, was irgendjemand davon hält, wenn die Kunden es nicht mögen.«*

*Paul Gratton (1960), CEO von Egg, Englands schnell wachsender Internetbank*



**Die erfolgsentscheidende Bedeutung von Geschäftsmodellen ist längst anerkannt. Konzepte und Modelle zur Entwicklung, Gestaltung und Innovation von Geschäftsmodellen werden zum Beispiel in produzierenden Betrieben auf allen Ebenen – für einzelne Leistungen, Geschäftsbereiche oder ganze Betriebe – eingesetzt. Ein anderer Eindruck entsteht bei Betrachtung der meist hochgradig vernetzten Leistungssysteme von Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerken. Ein einheitliches Verständnis des Geschäftsmodellbegriffs sowie ein etabliertes Geschäftsmodellkonzept scheinen hier noch nicht zu existieren. Dies wirft die Frage auf, wie sich komplexe Wertschöpfungsnetzwerke selbst und deren Akteure organisieren, um für ihre Mitglieder und Kunden erfolgreich Leistungen anzubieten und langfristig am Markt erfolgreich zu sein.**

Der Gesundheits- und Dienstleistungsmarkt unterliegt gerade in der heutigen Zeit einer großen Dynamik. Dies beruht unter anderem auf den gesetzlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das ist zunächst einmal nichts wirklich Neues; aber wichtig, um die tatsächlichen Herausforderungen eines jeden einzelnen Leistungserbringers im tagtäglichen Marktgeschehen zu verstehen. Daher noch etwas konkreter: Faktoren, die für das Geschehen auf dem ersten und zweiten Gesundheitsmarkt und auch auf den angrenzenden Dienstleistungsmärkten eine bedeutende Rolle spielen, sind der demografische Wandel und die staatliche Regulierung. Dies mag es für den Einzelnen zwar etwas komplizierter machen, sich im Markt zu positionieren und die passende Nische bzw. Wettbewerbsstellung im Markt zu finden; aber: Diesen Rahmenbedingungen ist es auch zu verdanken, dass sich kundenseitig ein neues Verständnis und ein neuer Anspruch an die gebotenen Dienstleistungen entwickelt hat. Das wiederum birgt unzählige Chancen für Leistungserbringer, die von dieser Marktdynamik profitieren möchten.

Und dabei fahren natürlich diejenigen am besten, die sich nachhaltig – im Sinne von langfristig wirtschaftlich – erfolgreich am Markt positionieren können. Und die ihr Leistungsangebot dynamisch den sich wandelnden Bedarfe der bestehenden und neuen Kundengruppen anpassen können.

Dies ist jedoch eine riesige Herausforderung für den einzelnen Marktakteur: Allein schon deswegen, weil sich der Markt so rasant verändert und ständig neue Leistungsanbieter als potenzielle Wettbewerber in den Markt eintreten, ist es oftmals schwierig, den Überblick zu behalten. Was also tun?



### Der Ansatz: Kollaborative Wertschöpfung

Jeder Leistungserbringer, der sich mit seinem Dienstleistungsangebot langfristig auf dem Gesundheits- oder Dienstleistungsmarkt behaupten möchte, tut gut daran, sich über mögliche Kooperationsformen Gedanken zu machen. Schließlich kommt es in der heutigen Wirtschaftslandschaft ohnehin selten vor, dass einzelne Akteure komplett unabhängig und eigenständig am Markt agieren. Daher ist die Frage, wie sich Wertschöpfung systematisch und mit anderen Leistungserbringern organisieren lässt, für viele Akteure wichtig. Im Zuge unserer immer stärker vernetzten Wirtschafts- und Wertschöpfungsstrukturen lohnt sich also die Überlegung, in ein Leistungs- und Versorgungsnetzwerk einzutreten. Dort werden Dienstleistungen unter Beteiligung mehrerer Marktakteure erbracht, was im Fachjargon kollaborative und vernetzte Wertschöpfung genannt wird. Das bedeutet konkret, dass

- Eine sogenannte Multi-Akteurs-Konstellation entsteht, bei der viele Akteure mit möglicherweise unterschiedlich großen Leistungsanteilen am Leistungsangebot und an der kooperativen Leistungserstellung mitwirken.
- Die Ressourcen, die für die Aufrechterhaltung des Netzwerks selbst und rund um die Leistungserstellung benötigt werden, gezielt allokiert und orchestriert werden müssen. Diese stehen dem Netzwerk in der Regel aus verschiedenen Quellen, z. B. von den Mitglieder- und Kundengruppen, zur Verfügung.
- Die Zusammenarbeit unterschiedlichster, zumeist unabhängiger Leistungserbringer im und vom Netzwerk zu koordinieren ist. Hinzu kommt, dass einige der Wirtschaftsakteure außerhalb des Netzwerks gegenseitig in Konkurrenz stehen können. Daher ist auch auf die Anspruchshaltungen und Anforderungen der einzelnen Mitglieder einzugehen, die vom Netzwerk in entsprechende Anreize zu übersetzen sind.

- Die Grenzen des Wertschöpfungssystems definiert werden müssen, was über die Netzwerkgestaltung und entsprechende Regeln geschieht. Erfolgreiche Netzwerke sind zudem in der Lage, flexibel auf Marktentwicklungen und auf gesetzliche Vorschriften zu reagieren, indem sie Veränderungen ihrer Strukturen, Prozesse und Leistungsangebote vornehmen.

Die längerfristige, kooperative und kollaborative Leistungserbringung ist also das erklärte Ziel und gleichzeitig auch der Erfolgsgarant von Netzwerken. Aber was bringt das mit sich?

### Die Motivation für den Einzelnen und für den Netzwerk-Verbund

Gründe für die Teilnahme an einem Netzwerk sind für den Einzelnen oftmals erhoffte Effizienzsteigerungen oder auch schlichtweg marktliche Gegebenheiten, die Leistungsanbieter dazu forcieren, mit anderen zu kooperieren.

Um zu verstehen, was die erfolgreiche Beteiligung in einem Gesundheits- und Dienstleistungs-Netzwerk außerdem noch ausmacht, lohnt sich ein Perspektivwechsel. Der einzelne Leistungserbringer kann letztendlich dann für sich und für das gesamte Netzwerk einen Mehrwert generieren, wenn der langfristige Bestand des Wertschöpfungsverbunds gewährleistet ist. Dabei stellt sich unweigerlich die Frage, woran man nun ein nachhaltig am Markt erfolgreiches Netzwerk erkennt?

Zunächst sollte ein Leistungs- und Versorgungsnetzwerk am (regionalen) Markt aktiv sein. Durch marktgerichtete Aktivitäten in der Leistungserbringung ist ein Netzwerk idealerweise zumindest teilweise finanziell selbst tragend. Weiterhin bietet es – zusätzlich zu den internen Leistungen, die an Netzwerkmitglieder gerichtet sind – ein externes Leistungsangebot an,



welches unter der Marke des Netzwerks an externe Kundengruppen vermarktet wird. Außerdem hat ein etabliertes Netzwerk meist eine feststehende Organisationsstruktur, wie z. B. ein Netzwerkmanagement, und verfügt über eine bestimmte Rechtsform. Ein weiteres Kriterium ist eine formale Bindung von Netzwerkmitgliedern über beispielweise Kooperationsverträge oder Vergleichbares.

Daraus erwachsen besondere Herausforderungen für Wertschöpfungsverbünde in Form von unterschiedlich ausgestalteten Leistungs- und Versorgungsnetzwerken.

So gilt es, ökonomische und soziale Gesichtspunkte ständig zu betrachten und gegeneinander abzuwägen: Es benötigt also eine Herangehensweise, die vom Markt und von der Gesellschaft her alle Bedarfe der einzelnen Akteure von den Kunden, über die Leistungserbringer, die Intermediäre und Verbände sowie die Politik abholt. Fast automatisch wird deutlich, wie komplex die Leistungserstellung werden kann; besonders, wenn zahlreiche Akteure aus unterschiedlichsten wirtschaftlichen oder sozialen Denkrichtungen zusammenwirken (sollen). Die daraus entstehende Frage: Wie lässt sich kollaborative Wertschöpfung systematisch im Netzwerk organisieren? Erreicht werden kann dies, indem sich das Netzwerk ein Geschäftsmodell gibt, welches die Wertschöpfungsbeziehungen und das Gesamt-Leistungssystem des Netzwerks vereinfacht darstellt. Aber wie funktioniert das genau?

### Analyse- und Gestaltungskonzept für Netzwerk-Geschäftsmodelle

Um alle Besonderheiten der Wertschöpfung im Netzwerk abzubilden und gleichzeitig Transparenz für jeden Akteur zu schaffen, hat das Fraunhofer IAO im Verbundforschungsprojekt »INDiGeR« ein spezielles Geschäftsmodellanalyse- und gestaltungskonzept für die kollaborative Wertschöpfung im Netzwerk entwickelt.

Das INDIGER Geschäftsmodellkonzept erschließt Dienstleistungsziele – unabhängig davon, ob diese kommerziell oder gemeinnützig ausgerichtet sind – über den Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung. Die Formulierung eines Geschäftsmodelles ist unverzichtbar, wenn man als Anbieter erreichen will, dass innovative Leistungen für Gesundheit und Prävention tatsächlich nachgefragt werden und diese Nachfrage auch bedient werden kann. Die hier genutzte Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen bildet die gängigen Geschäftsmodellelemente ab:

- das Leistungsversprechen; also mit welcher Leistung soll welchen Kunden welcher Nutzen gestiftet werden,
- die Wertschöpfung; also wie werden Leistungen erbracht und dafür Ressourcen orchestriert,
- die Finanzen; also Aspekte bezüglich der Kosten und Erlöse oder anderen Gegenwerten, die durch die Netzwerktaetigkeit allgemein und die Leistungserbringung im Speziellen entstehen.
- Ergänzt werden diese Kernelemente durch den Blick auf wichtige Rahmenbedingungen, ein Thema, das nicht nur im Gesundheitswesen Einfluss auf den Erfolg von Geschäftsmodellen der kollaborativen Wertschöpfung hat.



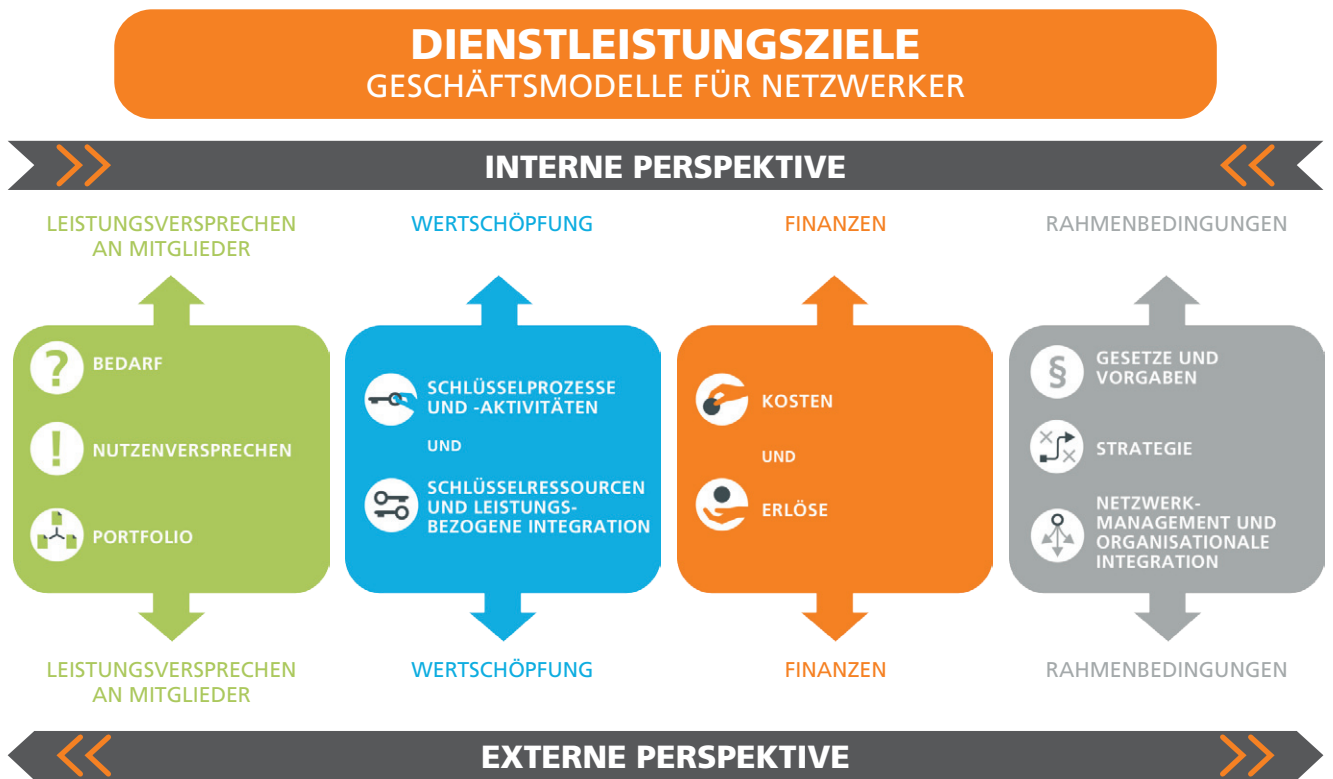


Abbildung: »INDiGeR« Geschäftsmodellkonzept für kollaborative Wertschöpfung in Netzwerken

Neu ist, dass der Blick ausdrücklich auf Geschäftsmodelle für vernetzte Wertschöpfung gerichtet wird. Mit der Integration einer internen und einer externen Perspektive wird es bei der Geschäftsmodellkonfiguration von Netzwerken möglich, Geschäftsmodelle für gemeinsame Dienstleistungsinnovation zu entwickeln. Dabei liegt der Fokus bei der internen Perspektive vor allem auf den Leistungen und Mehrwerten für die Mitglie-

der und bei der externen Perspektive geht es um die Anforderungen und Leistungsbedarfe, die an die externen Kunden gerichtet sind. Dies gilt für Netzwerke, die in der Entstehung sind genauso wie für bestehende, etablierte Netzwerke und selbstverständlich auch für Einzelakteure, die sich in ein Netzwerk einbringen möchten.



### Schritt für Schritt zum Netzwerk-Geschäftsmodell

Die Erfahrung zeigt, dass ein bevorzugtes und empfohlenes Vorgehen die schrittweise Analyse und Gestaltung des Geschäftsmodells ist. Hier bietet das »INDiGeR«-Geschäftsmodell-Konzept Unterstützung und Anleitung: Folgt man der Struktur des Modells und hinterfragt jedes einzelne Element auf der internen und externen Ebene nach seiner Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell: »Brauchen wir das?« und nach der individuellen Ausgestaltung: »Wie würde das bei uns praktisch aussehen?«, so folgt man einem systematischen Vorgehen und stellt sicher, dass kein wichtiger Aspekt vergessen wird.

Durch die systematische (Weiter-)Entwicklung des Geschäftsmodells werden meist automatisch Handlungsbedarfe aufgedeckt. Findet dieser Analyse- und Entwicklungsprozess regelmäßig oder kontinuierlich statt, können Netzwerke schrittweise, bedarfsgerecht und flexibel das eigene Geschäftsmodell gestalten. Das Netzwerk bleibt anpassungsfähig, auch in Bezug auf seine spezifischen (regionalen) Umstände und auf die individuellen Bedürfnisse seiner Akteure.

### Hilfestellung bei der Gestaltung von Netzwerk-Geschäftsmodellen

Zur Unterstützung interessierter Gesundheits- und Dienstleistungs-Netzwerke oder Leistungserbringer, die sich im Zuge der kollaborativen Wertschöpfung mit ihrem individuellen Geschäftsmodell beschäftigen, hat das Fraunhofer IAO eine webbasierte Infografik entwickelt.

Für Interessierte: **Das »INDiGeR«-Analyse- und Gestaltungskonzept für Netzwerk-Geschäftsmodelle** kann auch interaktiv entdeckt und ergründet werden. Die Infografik ist online verfügbar unter: [www.infografik.indiger.net/dienstleistungsziele/index.html](http://www.infografik.indiger.net/dienstleistungsziele/index.html)

### Literatur

Ganz, W.; Kramer, J.; Rößner, A.; Eymann, T.; Völk, A. (2016): Entwicklung von Geschäftsmodellen für Dienstleistungsnetzwerke im Gesundheitsbereich. In: Pfannstiel, M.; Rasche, C.; Mehlich, H. (Hrsg., 2016): Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus. Nachhaltige Wertgenerierung jenseits der operativen Exzellenz. Wiesbaden: Springer Gabler.

Ganz, W. et al. (2015): Gesundheit erlebbar machen. Vor Ort. Im Netz. Die GeDiReMo Gewinnerregionen und die INDiGeR Begleitforschung stellen sich vor. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

### Quelle Zitat

[www.onpulsion.de/4088/zum-nachdenken-die-besten-zitate-fuer-unternehmer](http://www.onpulsion.de/4088/zum-nachdenken-die-besten-zitate-fuer-unternehmer)

### Weiterführende Links

[www.indiger.net](http://www.indiger.net)

[www.infografik.indiger.net/dienstleistungsziele/index.html](http://www.infografik.indiger.net/dienstleistungsziele/index.html)

### Kontakt

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

### Andrea Rößner

Telefon +49 711 970-5148

[andrea.roessner@iao.fraunhofer.de](mailto:andrea.roessner@iao.fraunhofer.de)



## PROJEKT »SMARTHEALTHNET« GESTARTET

### Daten- und wissensbasierte Plattform für Smart Services in der Schlaganfallversorgung

Wie lässt sich die Patientenversorgung datengestützt optimieren? Wie werden aus Daten passgenaue Smart Services entwickelt und diese in einer Versorgungsplattform angeboten? Welche Anspruchshaltungen bestehen an die neuen Leistungen und an deren Qualität? Wie lassen sich diese Smart Services konkret im Geschäftsmodell der Versorgungsplattform abbilden und verankern? Im Forschungsprojekt »SmartHealthNet« werden diese und weitere Fragestellungen vom IAT der Universität Stuttgart eruiert.



smarthhealthnet.

Die Versorgung von Menschen nach Schlaganfall ist gekennzeichnet durch komplexe Bedarfe an sozialmedizinischen Dienstleistungen und Medizinprodukten. Die gegenwärtige ambulante Schlaganfallversorgung findet in der Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren ohne wesentliche technische Unterstützung statt. Sie ist fragmentiert, ineffizient und in der Qualität nicht ausreichend reproduzierbar. Hier setzt das Vorhaben an: vom analogen Versorgungsprozess zum smarten Versorgungsnetzwerk.

### Ein Qualitäts- und Geschäftsmodell für die Plattform und für bedarfsgerechte Smart Services!

Das Verbundforschungsprojekt »SmartHealthNet« hat sich zum Ziel gesetzt, eine daten- und wissensbasierte Dienstleistungsplattform und Smart Services, die darüber angeboten werden, aus der medizinischen, technischen und dienstleistungsspezifischen Perspektive systematisch zu entwickeln. Kern des Konsortialforschungsprojekts ist konkret die Konzeption, Entwicklung und Pilotierung eines datenbasierten Fallmanagements am Beispiel der Schlaganfallversorgung. Dabei arbeiten die folgenden, hochrangigen Projektpartner interdisziplinär zusammen: Ambulanzpartner Soziotechnologie GmbH in der Projektkoordination; Centrum für Schlaganfallforschung Berlin der Charité sowie das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart als Forschungspartner; Tigerbytes GmbH und medica Medizintechnik GmbH als Technologiepartner; Otto Bock HealthCare Deutschland GmbH als Umsetzungspartner sowie das Institut für angewandte Versorgungsforschung als Transferpartner.



© Thomas Andreas - Fotolia

Das IAT hat in SmartHealthNet die Aufgabe, die Zielgruppen, deren Anforderungen und Rollen aus der Perspektive aller Projektpartner zu erörtern sowie die Grenzen für das Dienstleistungssystem abzustecken und zu visualisieren.

Außerdem darf das IAT für das entstehende, daten- und wissensbasierte – und durchaus komplexe – Dienstleistungssystem ein integriertes Qualitätsmodell erarbeiten. Davor muss natürlich ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Plattform und die Leistungen stehen; das ist – last but not least – die dritte große Aufgabe des IAT im Verbundvorhaben SmartHealthNet.

#### Rahmendaten zum Projekt

Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt SmartHealthNet wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Let's go, SmartHealthNet: Die Laufzeit hat im Juli 2017 gerade begonnen und endet im Juni 2020.

#### Weiterführender Link

<http://smarthealthnet.de>

#### Kontakt

IAT Universität Stuttgart

#### Andrea Rößner

Telefon +49 711 970-5148

[andrea.roessner@iat.uni-stuttgart.de](mailto:andrea.roessner@iat.uni-stuttgart.de)



## BUSINESS MODEL CO-CREATOR – KOLLABORATIVE ENTWICKLUNG VON GESCHÄFTSMODELLEN FÜR SMART SERVICE-PLATTFORMEN



Foto: Ludmilla Parsyak © Fraunhofer IAO

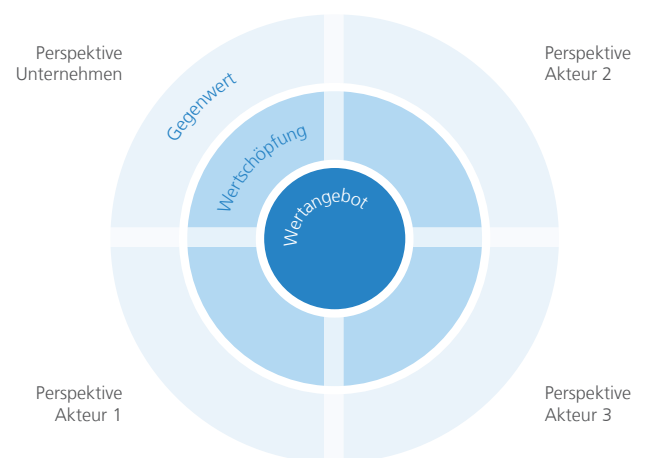
Mit innovativen Smart Services haben Unternehmen die Möglichkeit, sich auf bestehenden Märkten von Wettbewerbern zu differenzieren und neue Märkte zu erschließen. Ein wesentliches Merkmal von Smart Services ist die Nutzung unterschiedlicher Datenquellen, um eine bessere Informationslage über Kundenbedürfnisse zu erlangen und daraufhin einzelne Leistungsbestandteile zu individuellen Lösungen zusammenzuführen. Die Besonderheit dabei ist, dass die Zusammensetzung der Lösungen zukünftig weniger hersteller- sondern vielmehr kundenorientiert und über die Grenzen einzelner Anbieter hinweg erfolgen wird. Dies erfordert zukünftig eine noch engere

Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren des jeweiligen Smart Service-Ökosystems, darunter etwa Hersteller von Produkten und Sensortechnologien, Softwareanbieter und Datenanalysten sowie Dienstleister. Die Zusammenarbeit und der Leistungsaustausch zwischen den Akteuren wird dabei über Smart Service-Plattformen organisiert. Die Entwicklung von robusten und nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodellen für Plattformen ist jedoch äußerst komplex, da neben der eigenen auch eine Vielzahl an weiteren Perspektiven der Wertschöpfungspartner mitberücksichtigt werden müssen.



Diese Herausforderung hemmt viele Unternehmen auf dem Weg ihrer Transformation zum zentralen Akteur eines jeden Smart Service-Ökosystems – dem Plattformbetreiber. Um Unternehmen hierbei zu unterstützen, hat das Fraunhofer IAO nun mit dem »Business Model Co-Creator« eine Methodik zur kollaborativen Geschäftsmodellgestaltung entwickelt. Diese ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf das Smart Service-Ökosystem sowie auf die jeweiligen Perspektiven und Geschäftsmodelle potenzieller Plattform-Teilnehmer und der involvierten Akteure. In jeder der vier typischen Phasen einer Geschäftsmodellentwicklung (Initiierung, Ideenfindung, Integration und Implementierung) kommen hierfür spezifische Methoden und Formate zum Einsatz. Gemeinsam mit den Unternehmen definiert das Expertenteam des Fraunhofer IAO zunächst das Wertangebot aus Kundensicht, welches sich aus den nutzenstiftenden Leistungsbestandteilen des potenziellen Plattformbetreibers sowie den zusätzlich benötigten Akteuren zusammensetzt. Darauf aufbauend werden mit dem »Business Model Co-Creator« die Beiträge aller Akteure zur Wertschöpfung sowie die Möglichkeiten zur Erzielung eines Gegenwerts (z. B. Ertragsüberschüsse, Zugriff auf Daten etc.) systematisch betrachtet und in eine ganzheitliche Wertschöpfungslogik überführt. Je nach Unternehmens- und Wettbewerbssituation reicht der Grad kollaborativer Gestaltung vom »Mitdenken« des Leistungsbeitrags weiterer Akteure über Markt- und Wettbewerbsanalysen bis zur Beteiligung und gemeinsamen Gestaltung im Rahmen von Workshops. Besonderer Wert wird zudem auf die Schnittstellen und das Zusammenspiel zwischen den Akteuren und ihren Wertschöpfungsbeiträgen gelegt. Im letzten Schritt werden unterschiedliche Varianten für das Geschäftsmodell der Smart Service-Plattform abgeleitet und mit den beteiligten Unternehmen diskutiert und bewertet.

Gerne unterstützen wir auch Ihr Unternehmen mit dem »Business Model Co-Creator« bei kollaborativen Entwicklung eines Plattform-Geschäftsmodells. Die Vorgehensweise eignet sich darüber hinaus auch für jedes andere komplexe Dienstleistungssystem.



*Struktur einer ganzheitlichen Betrachtung von komplexen Dienstleistungssystemen.*

**Kontakt**

Fraunhofer IAO, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

**Jens Neuhüttler**

Telefon +49 711 970-5311  
 jens.neuhuetler@iao.fraunhofer.de

**Inka Woyke**

Telefon +49 711 970-5109  
 inka.woyke@iao.fraunhofer.de



# MICHAELA FRIEDRICH

## Dienstleistungsentwicklung und Gender Diversity?



Michaela Friedrich damals  
auf dem Bewerbungsfoto



... und heute

Michaela Friedrich kann sich für absolut alles begeistern, was mit Spielen zusammenhängt, ob Brettspiele, Exit-games oder Geocaching in all seinen Varianten, sie ist dabei. Urlaub macht sie am liebsten in den Bergen – zu Fuß und mit ihrer Spiegelreflexkamera in der Hand.

Und unter den Dienstleistungsforschern? – Ist Michaela mit ihrem Forschungsschwerpunkt Gender Diversity definitiv die Exotin. Sie hat ihren beruflichen Werdegang damit begonnen, Soziologie als Hauptfach, BWL und Französische Literaturwissenschaft als Nebenfach zu studieren. Ihre berufliche Laufbahn am Fraunhofer IAO begann schon 2007 mit einer Tätigkeit als studentische Hilfskraft. Zwei Jahre später, nach dem Magisterabschluss, fing Michaela an, als feste Mitarbeiterin für das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart zu arbeiten. 2014 wechselte sie dann in das Team Dienstleistungsentwicklung am Fraunhofer IAO. Nun ist Michaela nach einer

### STECKBRIEF

#### Name:

M.A. Michaela Friedrich

#### Competence Team:

Dienstleistungsentwicklung

#### Themenschwerpunkte:

Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen,  
Gender Diversity

#### Strand oder Berge?

Definitiv Berge!

eineinhalb jährigen Babypause wieder ans Institut zurückgekehrt. Wie sie ihre Wiederkehr wahrnimmt und wie es dazu kommt, dass sich eine Dienstleistungsforscherin mit Genderaspekten beschäftigt, erfahren Sie in diesem Interview.

### Michaela, erst mal herzlichen Glückwunsch zu deinem kleinen Sohn! Wie fühlt es sich an wieder zurück am IAO zu sein?

*Zu Beginn, vor allem bevor ich angefangen habe, hatte ich schon gemischte Gefühle darüber, wie das so mit Beruf und Baby sein wird. Aber als ich dann wieder hier war, hat es sich angefühlt als wäre ich nie weg gewesen! Die Menschen sind größtenteils, sowohl im Team als auch bei den Projektpartnern und am gesamten Institut, die gleichen geblieben. Auch die Arbeitsweise und die Arbeitsabläufe am Institut haben sich nicht verändert. Wirklich gemerkt, dass ich weg war, habe ich an Kleinigkeiten und den Forschungsthemen. Die Welt ist halt nicht stehen geblieben. Natürlich habe ich die*



übergeordneten Themen, an denen momentan gearbeitet wird, wie Smart Services, Digitalisierung und digitale Transformation gekannt. Allerdings haben mir die Einzelheiten einfach gefehlt. Das ist mir in unserem ersten Strategiemeeting nach meiner Rückkehr so richtig bewusst geworden. Was sich für mich auch geändert hat, ist, dass ich weniger arbeite, neue Projekte habe und wahrscheinlich weniger auf Dienstreisen sein werde.

**Wie funktioniert es für Dich soweit, Beruf und Familie zu vereinbaren? Beziehungsweise wie ist für dich Vereinbarkeit von Beruf und Familie umsetzbar?**

Für mich klappt das im Moment wirklich gut! Ich arbeite Teilzeit, also fünf Stunden am Tag. Manchmal habe ich dadurch zwar das Gefühl etwas zu verpassen, allerdings bin ich die Zeit, die ich im Büro bin, fit und voll konzentriert. Und so habe ich immer noch einen kleinen Zeitpuffer, bevor ich meinen Sohn Felix aus der Kita hole und kann mich um Haushalt und so weiter kümmern. Es war aber anfangs schwierig für mich, mein Kind in die Fremdbetreuung zu geben. Schließlich war ich über ein Jahr lang quasi sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag nur für mein Kind da. Da war es ein komisches Gefühl, plötzlich die Verantwortung abzugeben und nicht genau zu wissen: Was macht er gerade? Was hat er heute gegessen? Wie geht es ihm? Ich wollte die Elternzeit nicht missen aber jetzt bin ich auch wieder ausgefüllter. Es ist schön, wieder mehr Erwachsene um mich zu haben und über andere Themen sprechen zu können. Generell denke ich, dass sich Beruf und Familie gut vereinbaren lassen, solange man bereit ist zu akzeptieren, dass man auf beiden Seiten Abstriche machen muss, und solange sich beide Elternteile einbringen und unterstützen. Aber frag mich das in ein paar

Monaten nochmal, wenn die Erkältungszeit beginnt! Bisher war mein Sohn zum Glück noch nicht krank, seit ich wieder arbeite.

**Ich schätze, man könnte sagen, dein Babypausen-Timing war ziemlich perfekt. Du hast zu Beginn deiner Babypause ein Projekt abgeschlossen und nun direkt ein neues, welches darauf aufbaut, begonnen, oder? Worum ging es?**

Ja, vor meiner Babypause habe ich an dem EU-Projekt »STAGES« gearbeitet. Unser Ziel war es, konkrete Maßnahmen oder Aktionen zur Förderung von Chancengleichheit nachhaltig zu entwickeln und in den Anwendungsinstituten, auch bei Fraunhofer zu implementieren. Mein aktuelles Projekt ist das EU-Projekt »JERRI«. Das steht für »Joining Efforts für Responsible Research and Innovation«. JERRI möchte einen Beitrag zur nachhaltigen Verankerung von Responsible Research and Innovation im europäischen Forschungsraum leisten. Hier sollen in fünf Dimensionen Pilotaktivitäten entwickelt und in zwei großen europäischen Einrichtungen für angewandte Forschung, der Fraunhofer-Gesellschaft und der Niederländischen Organisation für Angewandte Naturwissenschaftliche Forschung, TNO, implementiert werden. Außerdem sollen die Entwicklungen der beiden Einrichtungen in Richtung Responsible Research and Innovation systematisiert werden. Wir versprechen uns dabei auch gegenseitige Lerneffekte für Fraunhofer und TNO sowie für weitere angewandte Forschungsorganisationen in Europa. Die Dimensionen sind dabei Ethik, Open Access, Einbeziehung der Gesellschaft in die Forschung, wissenschaftliche Bildung und meine Dimension Gender. Wir wollen dabei eine internationale Toolbox aufbauen, die erprobte Praxisbeispiele zur Förderung





von Gender Diversity enthält. Dazu wollen wir die Toolbox aus dem Projekt »STAGES« weiterentwickeln, indem wir sie internationalisieren und öffnen, sodass auch Organisationen außerhalb von Fraunhofer davon profitieren können. Achja, ich beschäftige mich übrigens natürlich auch mit Dienstleistungsentwicklungsthemen. Aktuell zum Beispiel mit einer Potenzialanalyse für ein neues Dienstleistungsangebot, wofür als nächstes potenzielle Nutzer befragt werden, und mit der Entwicklung eines Dienstleistungskatalogs für ein Unternehmen. Es ist echt interessant, gemeinsam mit dem Unternehmen erstmal alle Dienstleistungen zu identifizieren und dann festzulegen, was ist jetzt eine einzelne Dienstleistung, was sind lediglich Varianten.

#### **Wie kommt es eigentlich dazu, dass du dich als Dienstleistungsforscherin mit Gender-Themen auseinandersetzt?**

Ehrlicherweise durch Zufall. Vor einigen Jahren kam ein Kollege aus dem benachbarten Kompetenzmanagement-Team mit der Frage auf mich zu, ob ich ihn in einem EU-Projekt zum Thema Gender unterstützen möchte. Ich fand das Thema spannend und hatte auch schon in meiner Masterarbeit, zum Thema wie flexibel Mütter auf dem Arbeitsmarkt und im Berufsleben sind, erste Berührungspunkte gehabt. Also sagte ich zu. Und von da aus hat sich das weiterentwickelt. Es folgte das Projekt »STAGES« und jetzt »JERRI« und dazwischen ein paar kleinere Aktivitäten zum Thema.

#### **Welche Themen reizen dich für die Zukunft? Eher Gender oder eher Dienstleistung?**

Im Moment kann man eigentlich sagen, dass ich zwei Standbeine habe, die nur wenige Berührungspunkte haben. Mich interessiert die Verknüpfung von beidem. Also Genderaspekte in der Forschung. Gender ist kein Thema, das nur isoliert betrachtet werden sollte. Es ist ja relevant in allen Forschungsgebieten. Nimmt das Geschlecht Einfluss auf meinen Forschungsgegenstand? Ergeben sich neue Forschungsfragen, Entwicklungen oder Ergebnisse, wenn man sich gezielt damit auseinandersetzt, welchen Einfluss das biologische oder das soziale Geschlecht hat? Gerade bei Dienstleistungen, bei denen es immer auch um Menschen geht, ist das relevant. Der Genderaspekt ist meiner Meinung nach bisher in vielen Forschungsgebieten, auch in der Dienstleistungsforschung ziemlich vernachlässigt worden. Natürlich freue ich mich aber auch darauf, jetzt wieder die Zukunftsthemen mitzugestalten, die bei uns in der Abteilung insgesamt so vorangetrieben werden.

#### **Vielen Dank für das Interview und weiterhin frohes Schaffen!**

Das Interview führte Ana Maria Krink.

### **Herausgeber und Kontakt**

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Competence Teams Dienstleistungsentwicklung  
und Dienstleistungsmanagement  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

[www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de)

### **Sabrina Lamberth-Cocca**

Telefon +49 711 970-5137  
[sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de](mailto:sabrina.lamberth-cocca@iao.fraunhofer.de)

### **Titelbild**

© peshkova - Fotolia



Der Newsletter »Service Engineering & Management« kann im Internet unter [www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de](http://www.dienstleistung.iao.fraunhofer.de) oder über [service@iao.fraunhofer.de](mailto:service@iao.fraunhofer.de) kostenlos abonniert werden. Über diese Seite können auch bereits veröffentlichte Ausgaben (ab 2010) abgerufen werden. Der vorliegende Newsletter ist die 42. Ausgabe.