

ALEXANDER SCHLETZ | ANNE-SOPHIE TOMBEIL

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR NETZWERKER GESTALTEN



# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Gut vernetzt</b> .....	03
<b>Dienstleistungsgeschäft vernetzt aufbauen</b> .....	04
<b>Wichtige Begriffe</b> .....	07
<b>BMCC ProfiTool: Vernetzte Geschäftsmodell- Entwicklung kompakt</b> .....	08
<b>BMCC SocialTool: Vernetzte Geschäftsmodell Entwicklung im Detail</b> .....	10
<b>Innere Stabilität äußere Attraktivität schaffen</b> .....	13



# GUT VERNETZT



»INDiGeR – Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von morgen« erforscht neue Lösungen vernetzter Versorgungsleistungen. Ziel ist es, Dienstleistern im Gesundheitsmarkt, Organisationen der Wohlfahrtspflege oder Privatpersonen mit einem Handlungsrahmen zu unterstützen, wenn sie Netzwerke für innovative Versorgungsleistungen gründen und konfigurieren möchten. Ergebnisse des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekts »INDiGeR« unterstützen bestehende und entstehende Netzwerke dabei, ihre Zusammenarbeit für neue Dienstleistungen in Gesundheit und Prävention kooperativ zu gestalten. Vier Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- ▶ **Was gehört zu einer soliden Netzwerkgestaltung?**
- ▶ **Wie werden Dienstleistungen von Netzwerken entwickelt?**
- ▶ **Wie sieht ein Geschäftsmodell gemeinsamer Leistungserbringung aus?**
- ▶ **Woran können Netzwerke ihren Erfolg messen?**

## Zukunftsmarkt Gesundheit

Durch hohe Dynamik in der Erwerbsarbeit mit neuen Anforderungen und zusätzlichen Belastungen, durch Veränderungen im Bildungssystem mit einer Zunahme von Betreuung außer Haus auch im frühen Kindesalter, durch vielschichtige demografische Veränderungen mit einer alternden Bevölkerung und großen Herausforderungen in den sozialen Sicherungssystemen und nicht zuletzt durch Chancen des neuen Präventionsgesetzes ist vorausschauende Gesundheitsförderung ein gesellschaftlich relevantes und wirtschaftlich interessantes Thema.

## Vor Ort wirksam werden

Gesundheitsförderung ist erfolgreich und kostengünstig, wenn sie ansetzt, bevor Krankheit eintritt und zwar dort, wo die Menschen sind, also in Kindergarten und Schule, in der Ausbildung, am Arbeitsplatz, im häuslichen Umfeld und in Pflegeeinrichtungen. Dafür ist ein gutes Angebot passender und bezahlbarer Dienstleistungen für Prävention, Gesundheit und Pflege nötig. Erkunden Sie die Bausteine zur erfolgreichen Konfiguration vernetzter Gesundheitsdienstleistungen interaktiv unter:

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

Dienstleistungsnetzwerke sind eine Möglichkeit, durch kooperative Leistungserstellung ein wirksames und wirtschaftlich tragfähiges Leistungsangebot zur regionalen Versorgung zu schaffen. ■

# Dienstleistungsgeschäft vernetzt ausbauen

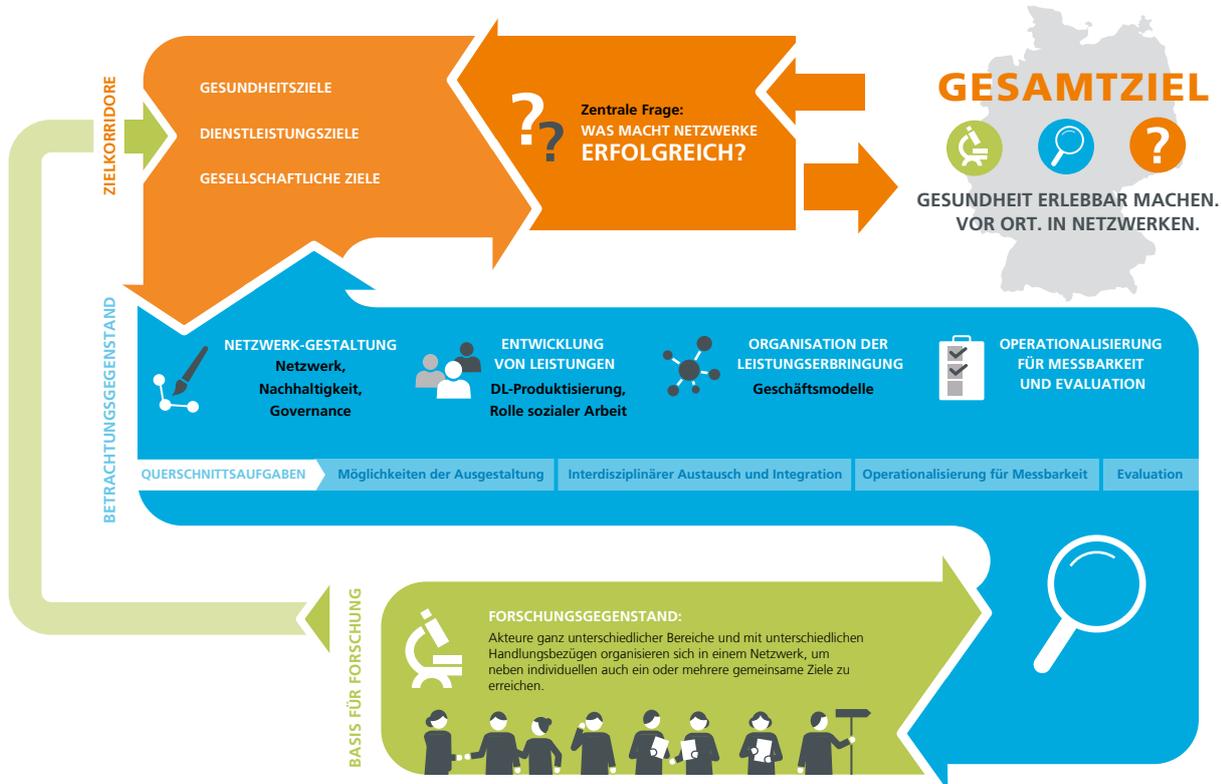
Das Fraunhofer IAO verantwortet im Projekt INDiGeR die Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich »Vernetzte Geschäftsmodelle«. Hier geht es darum, neue und innovative Geschäftsmodelle für Leistungen zu entwickeln, die bestehende oder entstehende Gesundheits- und Dienstleistungsnetzwerke gemeinsam für Menschen in ganz verschiedenen Lebenslagen vor Ort anbieten möchten. Denn eins ist sicher: Wertschöpfung in Netzwerken entsteht, funktioniert und wirkt nicht von alleine. Die besondere Herausforderung liegt darin, die verschiedenen Akteure mit ihren häufig sehr unterschiedlichen Interessen, Prozessen und Ressourcen zusammenzubringen und so zu koordinieren, dass Konfiguration, Vermarktung, Erbringung und Qualitätssicherung eines gemeinsamen Dienstleistungsangebots sichergestellt sind.

Damit Dienstleistungsinnovation mit mehreren beteiligten Partnern entstehen und vor allem erfolgreich verwirklicht

werden kann, hat das Fraunhofer IAO ein Rahmenmodell konzipiert, das die klassischen Geschäftsmodell-Dimensionen integriert:

- ▶ Formulierung des Leistungsversprechens: Was will ich anbieten?
- ▶ Organisation der Leistungsprozesse: Wie organisiere ich die Zusammenarbeit im Netzwerk?
- ▶ Gestaltung von Finanzierung: Welche Kosten entstehen mir und welche Gewinne erwarte ich?
- ▶ Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen: Mit welchen Hindernissen muss und mit welcher Unterstützung kann ich rechnen?

In diesem Modell werden die Netzwerkdienstleistungen der jeweiligen Branchen immer aus Sicht der externen Kundengruppen und aus Sicht der internen Netzwerkmitglieder betrachtet. Die interne Perspektive fordert Unternehmen und Organisationen, die ihr Geschäft in Ver-



Quelle: Fraunhofer IAO

Rahmenmodell der INDiGeR-Begleitforschung: Gesamtziel

netzung ausbauen möchten, dazu auf, das Netzwerk als Partnerschaft zu betrachten. Sie setzen sich damit auseinander, wie sie selbst und immer auch die anderen Netzwerkmitglieder motiviert und befähigt werden, zuverlässig Beiträge im Netzwerk zu leisten.

Die externe Perspektive simuliert den vernetzten Blick auf potenzielle Nettwerkkunden. Hier geht es darum, Potenziale neuer Leistungsangebote für bestehende und entstehende Märkte durch die Koppelung von Strategien, die Bündelung von Ressourcen und das Teilen von Risiken zu erschließen.

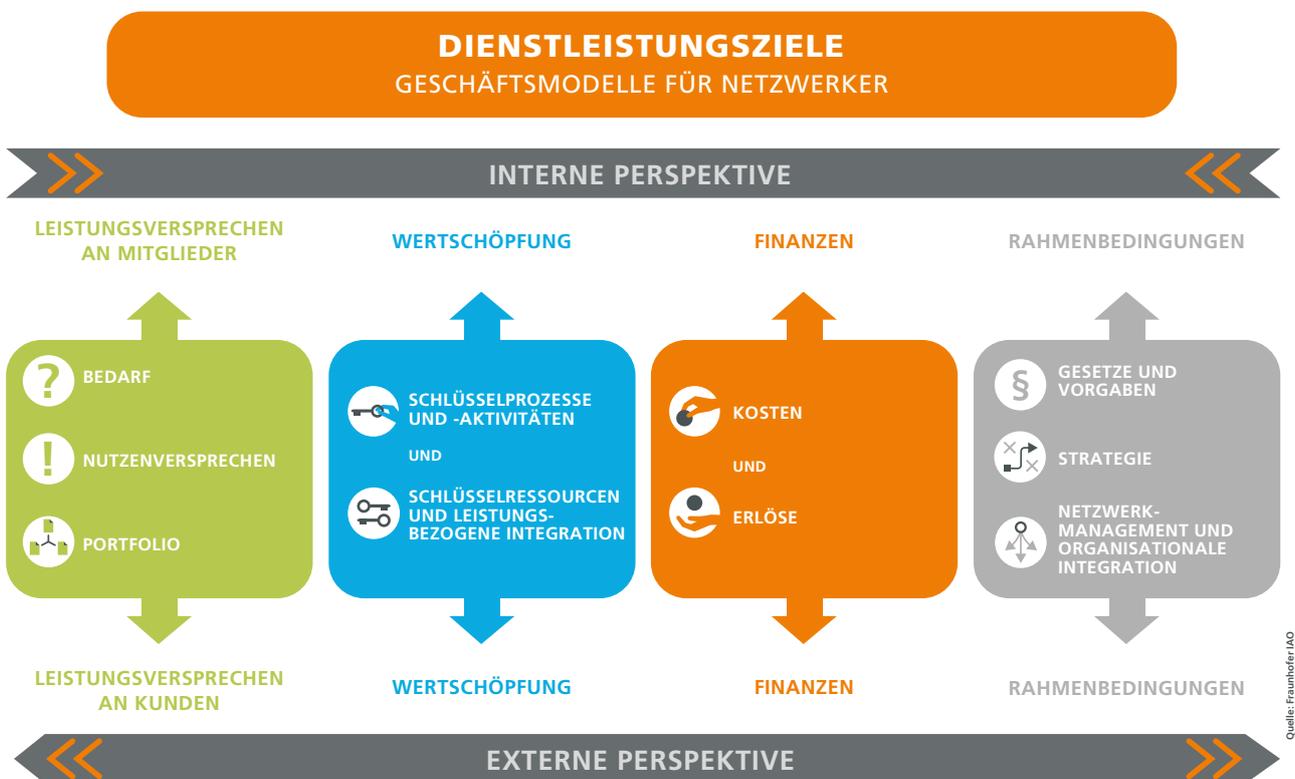
### Tool für Netzwerkgeschäftsmodelle

Das Fraunhofer IAO unterstützt die vernetzte Geschäftsmodellentwicklung, die Business Model Co Creation (BMCC), mit zwei für diesen Bedarf entwickelten Tools. Über eine bequeme Online-Lösung werden die verschiedenen Akteure, die sich in der Entwicklung eines Geschäftsmodells für vernetzte Leistungserbringung engagieren möchten, aufgefordert, ihre Ideen, Gedanken, Vorstellungen, Wünsche oder Pläne zu beschreiben. Diese jeweils individuellen Beschreibungen werden über die Tool-Lösungen strukturiert gesammelt, sortiert und visualisiert. Sie haben dann die Möglichkeit, in individuellen Workshop-Formaten auf

Grundlage der vorab bei allen beteiligten Akteuren eingesammelten Sichtweisen an der Weiterentwicklung Ihrer Dienstleistungsideen zu einem konkreten Geschäftsmodell vernetzter Wertschöpfung zu arbeiten. Die Geschäftsmodellentwicklung Ihres Netzwerks kann dadurch wesentlich produktiver und schneller erfolgen.

### Mehrwert durch Vernetzung

»Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, 1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, 2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, 3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und zugänglich gemacht werden, 4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen eingefangen werden, 5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und 6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen« (Bieger und Reinhold 2011, Das wertbasierte Geschäftsmodell – ein aktualisierter Strukturansatz; S. 32). Den Mehrwert der Business Model Co Creator Tools bildet der systematische Blick auf das Zusammenwirken aller Partner in der vernetzten Dienstleistungsinnovation.



Sie planen ein Netzwerk aufzubauen? Sie suchen ein passendes Geschäftsmodell für Ihr entstehendes Netzwerk? Die Begleitforschung INDiGeR hat mit den Business-Model Co Creator Tools ein umfassendes Unterstützungsangebot zur Geschäftsmodell-Entwicklung für Netzwerke entwickelt. Die Business Model Co Creator Tools orientieren sich mit den betriebswirtschaftlichen Kategorien an den gängigen Vorgehensweisen zur Geschäftsmodellentwicklung wie dem Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur und dem St. Galler Business Model Navigator von Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger und Michaela Csik. Im Mittelpunkt der Co-Creation Tools steht die strukturierte Abbildung innovativer Dienstleistungs-ideen, zu deren Verwirklichung es nötig ist, Strategien zu koppeln, Ressourcen zu bündeln sowie interne und externe Strukturen und Prozesse für gemeinsame Leistungserbringung zu schaffen.

Sie befinden sich in einer Situation, in der Sie bereits wissen, mit welchen Partnern Sie sich zusammentun möchten? Sie haben eine ungefähre Zielvorstellung aber noch wenig Erfahrung mit der Methodik zur Geschäftsmodellentwicklung? Dann kann eine Unterstützung durch das BMCC Socialtool der richtige Weg für Sie sein.

Sie haben in Ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation eine klare neue Geschäftsidee? Sie verfügen bereits über

Geschäftsmodelle für Ihre Leistungen, möchten jetzt aber für ein neues Leistungsangebot Ihre Zusammenarbeit mit Partnern auf eine strukturierte Grundlage stellen? Dann fragen Sie uns nach dem Einsatz des BMCC Profitools.

**“**

**NO ONE CAN WHISTLE A SYMPHONY. IT TAKES AN ORCHESTRA TO PLAY IT.**

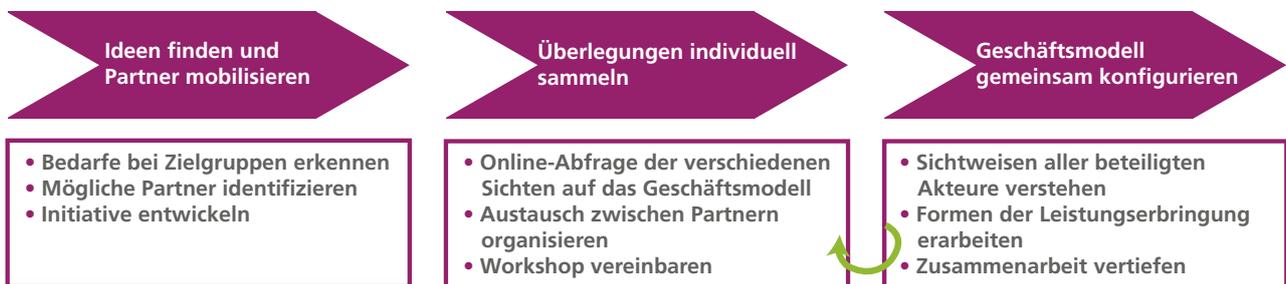
Halford E. Luccock

**”**

**Der Weg zur vernetzten Geschäftsmodellentwicklung**

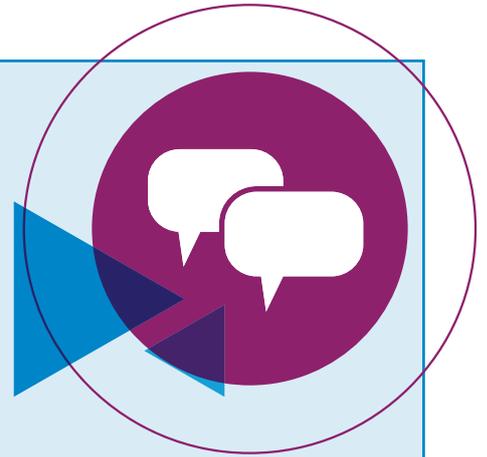
Ihr Weg zu einem Geschäftsmodell für vernetzte Leistungserbringung umfasst drei Etappen. Die erste Etappe sind Sie alleine gegangen. Sie sehen Bedarfe bei bestehenden oder neuen Kundengruppen und haben Ideen für passende Leistungsangebote. Sie haben erkannt, dass Sie zur Schaffung neuer Leistungsangebote Partner brauchen. Diese haben Sie vielleicht schon angesprochen, das muss aber nicht sein. Jetzt möchten Sie in Vorbereitung auf Arbeitstreffen mit Ihren mög-

lichen Partnern für sich prüfen, ob Ihre Ideen tragen. Für diese zweite Etappe gibt es die Online-Lösung der BMCC Tools. Diese können Sie alleine nutzen und Ihren potenziellen Partnern ebenfalls zur dezentralen Nutzung zur Verfügung stellen. Alle Überlegungen rund um die neue Geschäftsidee werden strukturiert gesammelt und nur dem jeweiligen Nutzer dokumentiert bereitgestellt (Die strukturierten Fragen bearbeiten und Ihre Antworten dokumentieren können Sie unter [www.indiger.net](http://www.indiger.net)). Die dritte Etappe können Sie und Ihre potenziellen Netzwerkpartner mit Workshop-Formaten gehen, die wir auf Ihre Bedarfe zuschneiden.



Phasen einer Business Model Co-Creation

# WICHTIGE BEGRIFFE



## ► **Geschäftsmodell**

Ein Geschäftsmodell ist eine Darstellung der Art und Weise, wie eine Organisation oder ein Unternehmen funktioniert. Dabei wird der Blick nicht nur auf Gewinne gelenkt sondern auch auf Fragen des Kundennutzens.

## ► **Geschäftsmodellentwicklung**

Geschäftsmodellentwicklung ist ein Prozess bei dem man sich intensiv und meist in mehreren Durchgängen damit befasst, Ideen zur Erbringung von Leistungen, egal ob diese am Markt oder im Ehrenamt geschieht, zu beschreiben. Modelle und Instrumente zur Geschäftsmodellentwicklung helfen dabei, Leistungsideen strukturiert aufzuschreiben, zu erörtern und ein tragfähiges Geschäftsmodell zu gestalten.

## ► **Kunde**

Ein Kundin oder eine Kunde kauft Produkte, oder nimmt Dienstleistungen in Anspruch. Je nach Branche können Kundinnen und Kunden auch Klientinnen oder Klienten, Patientinnen oder Patienten sein. Sie können auch zu Kundengruppen, also Abnehmer mit ähnlichen Merkmalen, beispielsweise Senioren, Familien, Schüler, zusammengefasst werden.

## ► **Bedürfnis und Bedarf**

Das Bedürfnis ist ein Gefühl des Mangels und der Wunsch, diesen Mangel auszugleichen. Der Bedarf ist ein klar benennbares Bedürfnis, das zudem mit Kaufkraft oder der Möglichkeit zur Erbringung eines anderen Gegenwertes ausgestattet ist. Bedarf erzeugt die Nachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung. Das kann die Nachfrage eines Kunden oder einer Kundin sein, aber auch die Nachfrage von Partnern, in einer Organisation, einem Unternehmen, einem Netzwerk. Bedürfnis ist ein vorökonomisches Phänomen. Bedarf ist ein ökonomisches Phänomen. Geld ist aber nicht das einzige Tauschmittel. Im Zusammenhang mit Vorsorge, sozialer und pflegerischer Fürsorge und medizinischer Behandlung wird Bedarf in enger Verknüpfung mit dem gesundheitlichen Nutzen einer Maßnahme definiert.

## ► **Nutzen**

Der Nutzen beschreibt die Eignung eines Angebots von Produkten, Dienstleistungen oder Kombinationen von beidem, Bedarf zu decken und damit Bedürfnisse zu befriedigen. Nutzen hat eine subjektive Komponente. Er geht über das Produkt und die Dienstleistung an sich hinaus und beschreibt das befriedigende Ergebnis und Erlebnis, das Menschen von einer Leistung erwarten.

## ► **Leistung**

Leistung wird erbracht, um einen Bedarf zu decken. Dabei kann es sich um Dienstleistungen, um Produkte oder um eine Kombination aus beidem handeln.

## ► **Portfolio**

Im Portfolio werden die von einem Unternehmen oder einer Organisation angebotenen Leistungen zusammengefasst dargestellt.

## ► **Prozess**

Ein Prozess beschreibt eine zielgerichtete Abfolge von Aktivitäten oder Tätigkeiten.

## ► **Aktivität**

Eine Aktivität beschreibt eine Handlung.

## ► **Ressource**

Ressourcen sind Mittel, die eingesetzt werden, um ein Leistungsangebot bereitzustellen und auch tatsächlich erbringen zu können. Ressourcen können materiell sein, wie Gebäude oder Gegenstände. Ressourcen können auch immateriell sein, wie Zeit, Wissen oder Vertrauen. Auch Arbeitskraft und Menschen können als Ressourcen gesehen werden.

# BMCC PROFITool: VERNETZTE GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG KOMPAKT

**Sie bieten gewerblich, gemeinnützig oder ehrenamtlich bereits erfolgreich Leistungen auf dem ersten oder zweiten Gesundheitsmarkt an? Ihr bestehendes Leistungsangebot möchten Sie erweitern und neue Kundengruppen ansprechen? Sie sind in der Entwicklung von Produkten und Prozessen gut aufgestellt und denken jetzt darüber nach, sich mit Partnern zusammenzutun, um durch die Bündelung abgestimmter Leistungen Wettbewerbsvorteile zu erzielen? Sie möchten mit geringem Aufwand und schnell zunächst für sich selber prüfen, ob Ihre neuen Geschäftsideen tragfähig sein können? Dann unterstützen wir Sie mit unserem BMCC Profitool zu Geschäftsmodellentwicklung.**

Das BMCC Profitool leitet Sie mit einer Online-Lösung durch zentrale Überlegungen zur Entwicklung Ihrer Geschäftsidee. Sie profitieren von einem Überblick über die unverzichtbaren betriebswirtschaftlichen Elemente eines Geschäftsmodells. Zudem werden Sie zu Überlegungen geführt, ob und wenn ja warum und an welche Partner Sie bei der Schaffung von Angeboten vernetzter Wertschöpfung denken sollten. Beantworten Sie für sich mit Hilfe des Tools folgende Fragen:

## Wie erstelle ich ein Kundenprofil?

Erfolg mit Leistungsangeboten zu erzielen, heißt, den Bedarf von Kunden zu treffen. Fragen Sie sich:

Wer soll von meinen Leistungen profitieren? Was tun meine Kunden eigentlich in ihrer Welt? Was sind deren Aufgaben? Auf welche Schwierigkeiten könnten sie dabei treffen? Welchen Bedarf an Unterstützung und welche Wünsche haben sie?

Skizzieren Sie Profile ihrer Kundengruppen und fragen Sie sich dann:

## Wie kreierte ich Leistungen, die den Bedarf meiner Kunden treffen?

Sie haben mögliche Profile Ihrer Kunden skizziert. Fragen Sie sich jetzt, welche Leistungen Sie anbieten können, die

zu diesen Profilen passen. Bei welchen Aufgaben unterstützen Ihre Leistungen die Kunden? Welche Probleme Ihrer Kunden können Sie lösen, welchen Nutzen können Sie für Ihre Kunden in deren Welt erzeugen? Sind materielle Leistungsbestandteile gefragt? Sind immaterielle Leistungsbestandteile gefragt? Oder beides?

Entwickeln Sie Ihre Vision eines Leistungsangebots, das Mehrwert für die Kunden schafft, die Sie erreichen wollen und fragen Sie sich dann:

## Wie gelingt es mir, die versprochene Leistung zu erbringen?

Sie haben mögliche Profile Ihrer Kunden skizziert und Ihr Wertversprechen an Ihre Kundschaft formuliert. Fragen Sie sich jetzt, wie Sie die versprochenen Leistungen erbringen.

### ► Kernkompetenzen

Überlegen Sie dazu, über welche Kernkompetenzen, also strategisch relevante Fähigkeiten, Sie in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation verfügen. Dazu gehören Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen Ihrer Mitarbeitenden genauso, wie gute Prozesse, hervorragende Strukturen oder starke Marken. Fragen Sie sich nicht nur, was Sie haben, fragen Sie sich auch, was Ihnen fehlt, um Ihr Wertversprechen gegenüber Kunden einzulösen.

### ► Schlüsselressourcen

Ergänzend zu den Kernkompetenzen brauchen Sie Schlüsselressourcen, um Ihr Leistungsversprechen zu verwirklichen. Gliedern Sie Ihre Überlegungen zu den nötigen Ressourcen in die Bereiche Finanzen wie Kreditwürdigkeit oder Cashflow, Physisches wie Gebäude oder Servicestationen, Personal wie Fach- und Führungskräfte, Organisatorisches wie Abteilungen und technisches Potenzial, dazu zählen Patente, Standards aber auch Marken. Auch hier fragen Sie sich nicht nur, was Sie haben, fragen Sie sich auch, was Ihnen fehlt, um Ihr Wertversprechen gegenüber Kunden einzulösen. Dies führt Sie zur Frage, ob Sie Ihr Leistungsversprechen gegenüber Kunden alleine einlösen können, oder ob Sie Partner brauchen.

► Partner

Wenn Sie feststellen, dass Ihr Leistungsangebot gewinnen würde, wenn Sie Leistungen, Kompetenzen und Ressourcen von Partnern ergänzen könnten, dann fragen Sie sich jetzt, wozu genau Sie Partnerschaften eingehen würden und an welche Partner Sie dabei denken.

Machen Sie sich eine möglichst konkrete Vorstellung davon, mit welchen Leuten und mit welchen Mitteln Sie die Leistungserbringung organisieren möchten und fragen Sie sich dann:

Rechnet sich Vernetzung für mich?

Sie haben mögliche Profile Ihrer Kunden skizziert, Ihr Wertversprechen an Ihre Kundschaft formuliert und geplant, mit wem und wie Sie die Leistungserbringung organisieren möchten. Fragen Sie sich jetzt, welche Kosten auf Sie zukommen, welche Erträge Sie erwarten und aus welchen Finanzierungsquellen Sie schöpfen möchten. Die entstehenden Kosten können Sie leicht aus Ihren Überlegungen zur Organisation

der Leistungserbringung ableiten. Erträge können Sie direkt erwirtschaften, beispielsweise durch Preise oder Nutzungsgebühren für Ihre Leistungen aber auch durch ergänzende Elemente wie Provisionen, Werbung oder Sponsorship. Da



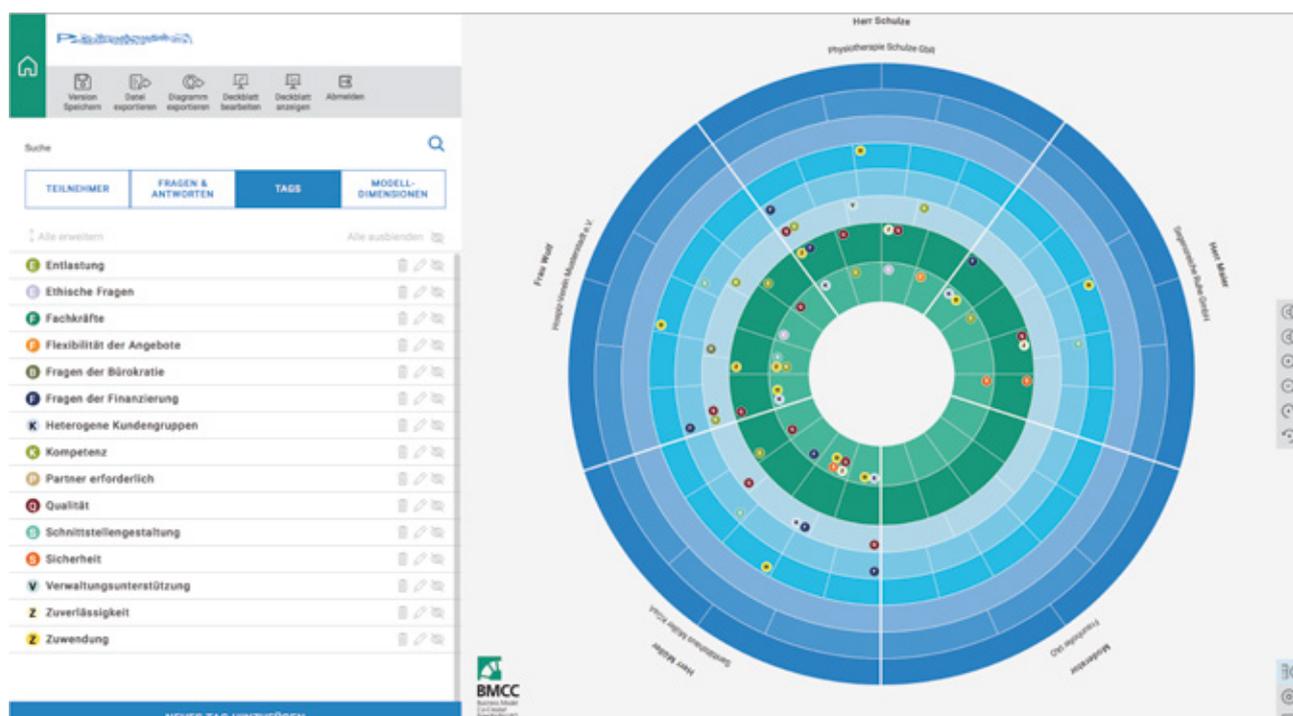
**DU GEWINNST NIE ALLEIN. AN DEM TAG, AN DEM DU WAS ANDERES GLAUBST, FÄNGST DU AN ZU VERLIEREN**

Mika Pauli Häkkinen, finnischer Rennfahrer



Kosten der Leistungserbringung meist entstehen, bevor mit einem neuen Angebot Erträge erwirtschaftet werden können, werden Sie entsprechende finanzielle Mittel benötigen. Denken Sie darüber nach, welche Finanzierungsquellen der Innen- und/oder Außenfinanzierung in Frage kommen.

Das BMCC Profitool ist für den schnellen Durchlauf gedacht. Wenn Sie feststellen, dass Ihre Idee trägt und Sie mit Partnern Zeit und Engagement in die Konzeption eines Netzwerks investieren möchten, empfehlen wir, mit dem BMCC Social-Tool weiter zu arbeiten.



Ansicht des BMCC-Profitools

# BMCC SOCIALTOOL: VERNETZTE GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG IM DETAIL

In Ihrer Region sind Sie als Unternehmen oder Organisation fest verankert. Gewerblich, gemeinnützig oder ehrenamtlich bieten Sie Leistungen für den ersten oder zweiten Gesundheitsmarkt und im weiteren Feld der Prävention an. Aus Ihrer Arbeit oder Ihrem ehrenamtlichen Engagement sind Ihnen Lebenssituationen und Unterstützungsbedarfe von Bevölkerungsgruppen vor Ort bekannt. Sie möchten dazu passende Leistungsangebote entwickeln? Sie wissen, wer Ihre Mitstreiter sein können? Sie wollen Ihre Ideen für ein Geschäftsmodell weiterentwickeln? Dann unterstützen wir Sie durch gezielte Fragen, weiterführende Denkanstöße und ergebnisorientierte Moderationstechnik mit unserem BMCC Socialtool zur Geschäftsmodell-Entwicklung.

Das BMCC Socialtool leitet Sie ebenfalls mit einer Online-Lösung ausführlich durch Ihre Überlegungen zur Entwicklung Ihres Netzwerkes. Sie profitieren vom strukturierten Blick auf alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Elemente und können zwischendurch auf detaillierte Denkhilfen zugreifen. Zudem richtet dieses Geschäftsmodell-Konzept für die spezifischen Belange von Netzwerken den Blick systematisch auf die externe Perspektive Ihrer Kunden- und Anspruchsgruppen und behält stets auch die interne Perspektive der Netzwerkmitglieder im Auge. Schließlich werden Sie zu Überlegungen geführt, die relevante Rahmenbedingungen des künftigen Geschäftsmodells vernetzter Wertschöpfung betreffen.

## Mit wem und für wen will ich neue Dienstleistungsangebote schaffen?

Das BMCC Socialtool zielt darauf ab, die Entwicklung von vernetzter Leistungserbringung zu unterstützen. Der erste Frageblock der Online-Lösung im BMCC Socialtool fragt nach den Partnern, mit denen Sie ein Netzwerk aufbauen möchten und nach den Kundengruppen, für die sie Leistungen mit Netzwerkpartnern anbieten möchten.

## Warum sollte ich Partner in einem Netzwerk werden?

Vernetzung von Leistungsangeboten schafft Vorteile. Strategien können gekoppelt, Ressourcen gebündelt, Risiken minimiert und variantenreiche Gewinne geschaffen werden. Aber Vernetzung erzeugt auch Aufwand. Sie müssen Zeit für Abstimmung und Aushandlung aufbringen, Wissen teilen, hohes Vertrauen in Partner setzen, gemeinsame Strukturen und Prozesse schaffen und pflegen. Fragen Sie sich also:

- ▶ Was motiviert mich, mit Partnern zusammenzuarbeiten?
- ▶ Welchen Bedarf an Service-Leistungen des Netzwerkes habe ich?
- ▶ Welchen Nutzen verspreche ich mir von der Zusammenarbeit in einem Netzwerk?

Die Beantwortung dieser Fragen hilft Ihnen frühzeitig zu erkennen, ob geschätzter Aufwand und erhoffter Nutzen von Engagement in einem Netzwerk ausgeglichen sein werden.

## Mit welchen Angeboten will ich mit dem Netzwerk welche Kundengruppen erreichen?

Ein vernetztes Angebot von Leistungen schafft für Kundengruppen rund um die Thematik Gesundheit und Prävention, oder auch ganz andere Bedarfe, Vorteile. Insbesondere wenn es für Endnutzer darum geht, mehrere Leistungsangebote zusammenzustellen, wird es von diesen oft als Vorteil wahrgenommen, sich an eine Stelle wenden zu können, die alle Elemente zusammenführt und verlässlich koordiniert. Weil vernetzte Leistungsangebote für Verbraucher oft etwas teurer sind, ist es für den Erfolg des Geschäftsmodells wichtig, den Mehrwert, den das Netzwerk für Kundinnen und Kunden schafft, klar herauszustellen. Fragen Sie sich:

- ▶ Welche Probleme haben meine Kunden und welche Unterstützung suchen sie?

- ▶ Welchen Nutzen kann ich und welchen können meine Partner mit Leistungen des Netzwerks anbieten?
- ▶ Was macht das Angebot des Netzwerkes für Kundinnen und Kunden einzigartig?

Wenn Sie diese Fragen beantworten können, wird es Ihnen eher gelingen, Leistungen zu entwickeln, die dann auch nachgefragt werden.

### Wie kann ich mit meinen Partnern die Leistungserbringung organisieren?

Mehr noch als in einzelnen Unternehmen oder Organisationen muss vernetzte Leistungserbringung mit mehreren Partnern gut organisiert sein. Strukturieren Sie Ihre Überlegungen zur Organisation der Wertschöpfung in Ihrem Netzwerk mit folgenden Fragen:

- ▶ Welche Aufgaben übernehme ich im Netzwerk für die Partner und als Teil des Netzwerks für Kundengruppen?
- ▶ Welche Ressourcen stelle ich dem Netzwerk zur Verfügung?
- ▶ Wie stelle ich mir die Organisation der Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern vor?

Wenn Sie und jeder Ihrer potenziellen Partner Antworten auf diese Fragen entwickeln, dann können Sie über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg verlässlich verabreden, wer im Netzwerk für was zuständig ist, über welche Ressourcen verfügt werden kann und wie das Zusammenspiel der verschiedenen Beiträge organisiert ist.

### Was kostet mich die Vernetzung und welchen Gewinn kann ich erzielen?

Leistungen vernetzt mit Partnern anzubieten, kann Unternehmen und Organisationen, die sich auf Vernetzung

einlassen, Zugang zu neuen Kundengruppen schaffen und neue Märkte erschließen.

Mit Partnern kann es gelingen, Leistungsbündel zu entwickeln, die dem Netzwerk und seinen Partnern Wettbewerbsvorteile verschaffen und zugleich die wahrgenommene Leistungsqualität für Verbraucher erhöhen. Allerdings bringt Vernetzung auch zusätzliche Aufwände mit sich. Fragen Sie sich:

- ▶ Wieviel Zeit, Geld, Personal, Wissen oder andere Ressourcen muss ich in die Vernetzung investieren?
- ▶ Wie profitiere ich von der Vernetzung? Bringt mir die Zusammenarbeit etwas, das ich alleine nicht auch schaffen kann?
- ▶ Lohnt es sich für mich, mich einem Netzwerk anzuschließen?

Mit Antworten auf diese Fragen können Sie feststellen, ob Aufwand und Ertrag für Sie ausgeglichen sein können und die Arbeit im Netzwerk von Bestand sein kann.

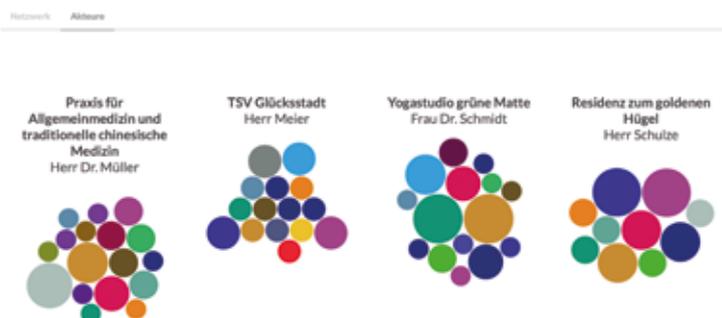
### Das BMCC Socialtool nutzen

Sie können die Befragung zur Selbsteinschätzung nutzen. Haben Sie alle Fragen für sich beantwortet, dann erhalten Sie die Übersicht Ihrer eigenen Einschätzungen als Sofort-Feedback. Wenn Sie das BMCC Socialtool für die Strukturierung der Überlegungen zu einem entstehenden Netzwerk nutzen möchten, können Sie und Ihre Netzwerkpartner einzeln antworten und Ihre jeweiligen Sichten dann nebeneinanderlegen. Um das Tool nutzen zu können, melden Sie sich unter [www.indiger.net](http://www.indiger.net) an. Alle eingegebenen Daten werden verschlüsselt übertragen, auf sicheren Servern am Fraunhofer IAO gespeichert und vollständig vertraulich behandelt. Wenn Sie Ihre Überlegungen dann mit Ihren Partnern weiterentwickeln möchten, haben Sie die Möglichkeit, mit uns für Ihr Anliegen geeignete Workshop-Formate zu entwickeln.

BMCC Business Model Co-Designer



#### Willkommen beim Netzwerk "Gesundheitsnetzwerk Glücksstadt"



# EIN GESCHÄFTSMODELL ENTWICKELN: AUFWAND, DER SICH LOHNT

Ein Geschäftsmodell zu entwickeln, ist in den meisten Fällen nichts, das mit einem Versuch, an einem Tag erledigt ist. Ein Geschäftsmodell für vernetzte Leistungserbringung, die für Kunden und für die Netzwerkpartner Mehrwert bringen soll, zu schaffen, ist noch aufwändiger. Aber: Geschäftsmodellentwicklung für ein bestehendes oder entstehendes Netzwerk frühzeitig systematisch anzugehen, lohnt sich. Und es lohnt sich nicht nur, um die Finanzperspektive für erfolgreiches Agieren am Markt in den Griff zu bekommen.

Geschäftsmodellentwicklung als Business Model Co Creation bringt Ihnen mehr: als Unternehmen aber auch als Organisation wohlfahrtstaatlicher Leistungserbringung oder als Bürgerinitiative. Die Business Model Co Creation Tools helfen Ihnen dabei, die Bedarfe Ihrer Zielgruppen in den Mittelpunkt der Leistungsentwicklung zu stellen. Der Aspekt der Co-Creation, also der gemeinsamen Gestaltung,

fordert Sie von Anfang an dazu auf, zu erkennen: was kann und will ich beitragen, was können und wollen Partner beitragen und wie kommen wir operativ zusammen, um unsere Kunden besser zu versorgen. Leistungserbringung als Teil eines Netzwerkes fordert Sie heraus. Tradierte Prozesse müssen in Frage gestellt, hierarchische Strukturen aufgelöst werden. Ihre Beziehungen in vernetzter Leistungserbringung werden vielfältiger sein, weiterreichen und tiefer gehen. Ihr Weg in die vernetzte Wertschöpfung von morgen kann Autonomieverlust, Machtverschiebungen und Kulturschocks mit sich bringen. Doch es wird auch möglich, Strategien zu koppeln, Ressourcen zu bündeln und Risiken zu verteilen. Die vernetzte Wertschöpfung wird kommen, weil sich die gewohnten Formen, Innovationen zu schaffen, als unzulänglich herausstellen. Und in Wirklichkeit stecken Sie – stecken wir alle – schon mittendrin. Also knüpfen Sie weiter! Mit Business Model Co Creation. Die Zukunft der Wertschöpfung liegt im Netzwerk.

“  
**VIELE IDEEN  
 WACHSEN BESSER,  
 WENN MAN SIE IN  
 EIN ANDERES HIRN  
 UMPFLANZT, ALS  
 IN DEM ZU  
 BELASSEN, AUS  
 WELCHEM SIE  
 STAMMEN.**

Oliver Wendell Holmes

”

# INNERE STABILITÄT UND ÄUSSERE ATTRAKTIVITÄT SCHAFFEN

**Interviewer:** Herr Ganz, seit mehr als 20 Jahren befassen Sie sich mit Forschung, Entwicklung und Gestaltung neuer Dienstleistungen. Was ist aus Ihrer Sicht der wichtigste Beitrag, den Dienstleistungsinnovationen für unsere Wertschöpfung heute und in Zukunft leisten?

**Ganz:** Unternehmen, die mit ihren Leistungen am Markt wettbewerbsfähig sein wollen, aber auch Organisationen im wohlfahrtsstaatlichen Bereich und Engagement aus der Zivilgesellschaft sind heute mit gewandelten Bedürfnissen und Bedarfen konfrontiert. Diese wiederum hängen mit großen gesellschaftlichen Veränderungen, wie dem demographischen Wandel, zusammen, um nur einen Trend, der im Bereich Gesundheit/Prävention besondere Bedeutung hat, zu nennen. Hinzu kommen neue technologische Möglichkeiten, die die Wünsche und das Verhalten von Zielgruppen verändern, aber auch ganz neue Wege zum Kunden eröffnen. Neue Dienstleistungen nehmen eine ganz wichtige Brückenfunktion ein. Sie können materielles Produkt und immateriellen Nutzwert verknüpfen und so entlastenden Mehrwert im Kundenkontext schaffen. Dienstleistungen können den direkten und dauerhaften Zugang zu Kundinnen und Kunden auch dann sichern, wenn keine Produkte verkauft werden. Sie können sehr gut auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten werden und zusätzliche Leistungsbeiträge schaffen. Es wird möglich, ganz neue Geschäftsfelder zu schaffen, auch auf Bedarfsebenen, die nicht im Fokus umworbener Märkte stehen, wie beispielsweise die Organisation der Versorgung einer alternden Gesellschaft.

**Interviewer:** Wie müssen Geschäftsmodelle gestaltet sein, damit Dienstleistungsinnovationen die adressierten Zielgruppen auch tatsächlich erreichen?

**Ganz:** Für ganz zentral halte ich es, die Entwicklung von neuen Dienstleistungen genauso systematisch zu betreiben, wie das bei der Entwicklung physischer Produkte schon lange üblich ist. Ein guter Zugang ist dabei das Nachdenken über ein Geschäftsmodell. Dabei ist es zweitrangig, ob das Engagement marktlich, öffentlich oder ehrenamtlich organisiert ist. Es geht darum, ein belastbares Bild davon zu entwickeln, welche Leistungen für wen unter welchen Bedingungen wie gemeinsam erbracht



**Walter Ganz**

Fraunhofer IAO, Stuttgart  
Leitet am Fraunhofer IAO den Bereich zu Service Engineering, Service Business Innovation und Kompetenz Management

werden sollen. Im Fall vernetzter Leistungserbringung ist es wichtig, genau zu erkennen, wo für jeden Akteur, die Partner, die Kunden, der Mehrwert liegt. Für nachhaltigen Erfolg muss eine Win-Win Situation sowohl aus interner Sicht der beteiligten Anbieter als auch aus externer Sicht der Kunden geschaffen werden.

**Interviewer:** Innovation wird heute häufig nicht mehr alleine gemacht. Bei Leistungsentwicklung und Leistungserbringung arbeiten mehrere Akteure zusammen. Worin liegt aus Ihrer Sicht der Vorteil vernetzter Wertschöpfung?

**Ganz:** In der vernetzten Wertschöpfung sehe ich vier vorrangige Vorteile: Erstens ermöglicht Vernetzung mit den richtigen Partnern eine Konzentration auf die jeweils eigenen Kernkompetenzen. Das ist in betrieblicher Perspektive gut für die Produktivität aber auch für die Qualität der Leistungsbringung. Aus Kundensicht erhöhen gut zusammengestellte Netzwerkportfolios die Attraktivität von „rund um“ Angeboten aus einer Hand für viele Kunden, im Bereich Gesundheit insbesondere für die vulnerablen Zielgruppen. Zweitens können durch die Bildung von Netzwerken für jeden beteiligten Partner Kostenersparnisse realisiert werden.

Denn Kosten für gemeinsame interne Leistungen, zum Beispiel eine Geschäftsstelle, Räumlichkeiten, Personal, aber auch Marketing, werden geteilt. Drittens wird es durch die Beteiligung an Netz-



werken auch für kleinere Anbieter möglich, einen größeren Marktanteil zu erschließen. Das Netzwerk ermöglicht Zugang zu zusätzlichen Zielgruppen und bietet ein breiteres Angebot gewünschter Leistungen, das auch dabei helfen kann, neue Märkte zu erschließen. Viertens kann in Netzwerken die Innovationskraft des Netzwerkes insgesamt und für jeden einzelnen Partner steigen. Da die Koppelung von Strategien und die Allokation von Ressourcen und Kompetenzen im Netzwerk ganz anders organisiert werden kann, können Netzwerke auch größere Projekte zur Leistungsinnovation stemmen.

**Interviewer:** Herr Ganz, Sie haben Vorteile vernetzter Wertschöpfung skizziert. Damit sie gelingt: welche besonderen Herausforderungen müssen Partner in einem Netzwerk meistern?

**Ganz:** Damit vernetzte Wertschöpfung gelingt, müssen insbesondere zwei Dingen geschafft werden: das Netzwerk muss innere Stabilität aufbauen. Diese basiert auf Vertrauen und guten Strukturen und Prozessen zur Abwicklung des Tagesgeschäfts. Und ein Netzwerk muss nach außen Attraktivität schaffen. Diese basiert auf Vertrauen, das potenzielle Kundengruppen in die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes haben und der Passgenauigkeit der Leistungsangebote. Für beides ist es von entscheidender Bedeutung, den Mehrwert, den das Netzwerk für alle Stakeholder schafft, klar benennen zu können.

# IDEEN FÜR IHR NETZWERK...

## IMPRESSUM

**Autoren:** Alexander Schletz | Anne-Sophie Tombeil

**Kontaktanschrift:** Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
anne-sophie.tombeil@iao.fraunhofer.de

**Titelbild:** © Fraunhofer IAO

**Layout:** Palmer Hargreaves GmbH

**Satz:** Fraunhofer IAO

### Alle Rechte vorbehalten

Das Teilprojekt des Fraunhofer IAO in »INDiGeR – Innovative Netzwerke für Dienstleistungen und Gesundheit in Regionen von Morgen« wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« unter dem Förderkennzeichen 02K12B000 gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. Informationen zum Begleitforschungsprojekt INDiGeR:

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

Aus Gründen einer besseren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre auf die durchgängig gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

