

Geschäftsmodelle kooperativ gestalten

7 Ansätze zur erfolgreichen Entwicklung von Wertschöpfungsnetzwerken

Allgemeine Beschreibung

Um kooperative Geschäftsmodelle bzw. ein funktionierendes Wertschöpfungsnetzwerk zu entwickeln, gibt es diverse Ansätze. Die Auswahl des passenden Ansatzes hängt von der Ausgangssituation und dem aktuellen Entwicklungsstand ab: Wird ein neues Netzwerk gegründet oder soll auf dem bestehenden Netzwerk aufgebaut werden? Sollen bestehende Prozesse verbessert oder neue Leistungen entwickelt werden?

Im Folgenden werden sieben Ansätze vorgestellt, die Ihnen in unterschiedlichen Situationen hilfreich sein können.

Ansätze

1. Wertstromanalyse des Wertschöpfungsnetzwerks
2. Rollenkarten
3. Ist-Soll-Vorgehen für Geschäftsmodell-Entwicklung in Wertschöpfungsnetzwerken
4. Design-Vorgehen für interorganisationale Geschäftsmodelle
5. Ebenen-Modell der Wertschöpfung
6. V⁴-Geschäftsmodell
7. Leistungsmodell

Weiterführende Informationen

► [Kontakt Wertschöpfungslabor Leipzig](#)

Kontakt

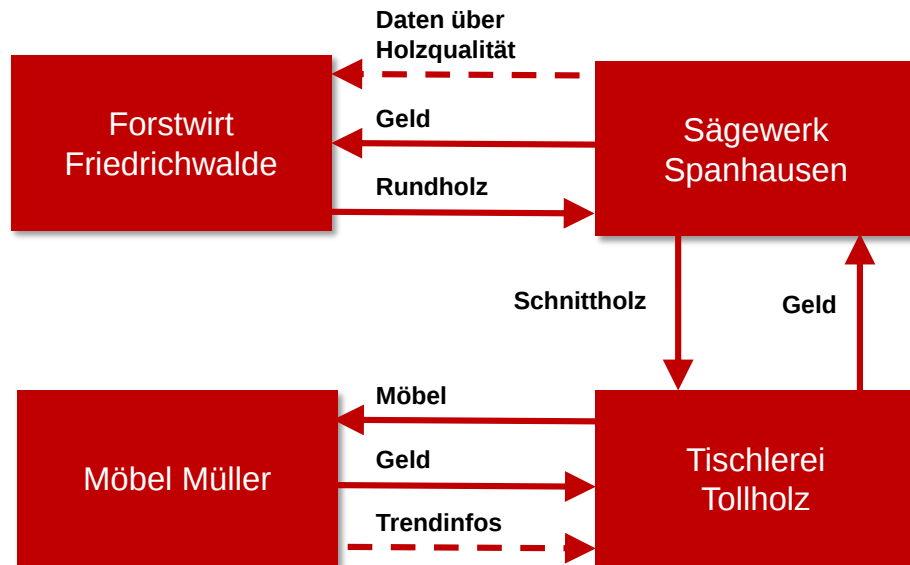
Tim Hädicke
Tel: +49341231039221
E-Mail: haedicke@wertnetzwerke.de

Haben Sie Fragen?

Dieser Werkzeugkasten bietet Ihnen Kompaktwissen an, sodass Sie Impulse und erste Ideen zur Gestaltung kooperativer Geschäftsmodelle erhalten. Wir sind uns bewusst, dass die kompakte Form durchaus Fragen offenlassen kann. Sollten Sie Fragen zu den vorgestellten Ansätzen haben, kontaktieren Sie unsere Expert:innen des Mittelstand Digital-Zentrums WertNetzWerke.

1. Wertstromanalyse des Wertschöpfungsnetzwerks

Die Methode einer einfachen Wertstromanalyse des Wertschöpfungsnetzwerks zeigt den Austausch von materiellen und immateriellen Gütern zwischen den Teilnehmenden und Rollen des Netzwerks. Dabei wird der Fluss von Werten im Netzwerk und so auch der Austausch unter den beteiligten Unternehmen dargestellt, um Optimierungspotenzial im Wertaustausch aufzudecken. Die Analyse kann in einfacher Form mit gerichteten Graphen, einer Matrix oder auch in komplexeren Formen durchgeführt werden.



In der Abbildung ist eine sehr vereinfachte Wertstromanalyse, basierend auf gerichteten Graphen, zu sehen. Neben den materiellen Werten, wie Rund- und Schnittholz, Möbeln und Geld, sind auch immaterielle Güter, wie Daten über die Holzqualität oder Trendinformationen, eingetragen. Nun könnte auf Basis dieser Abbildung überlegt werden, welche Wertflüsse fehlen, also z. B. welche Daten und welches Wissen noch relevant für einen Austausch wären. Darauf folgt dann z. B. die Frage der Umsetzung des Austauschs oder die Vergütung, um Einseitigkeiten zu verhindern.

2. Rollenkarten

Die Definition von Rollen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Wertschöpfungsnetzwerken. Hierbei können Rollenkarten helfen, einen Überblick über die vorhandenen Rollen im Netzwerk zu erstellen und anschließend die Erwartungen an eine bestimmte Rolle mit der tatsächlichen Situation im Unternehmen abzugleichen. Die Beschreibung der Rollen kann auf kleinen Karten erfolgen, auf denen zum Beispiel der Kontext der Rolle, der Wertbeitrag, die Aktivitäten und die Ressourcen aufgeführt werden. Diese Karten können auch verwendet werden, um das Wertschöpfungssystem neu zu strukturieren oder anzupassen, beispielsweise auf einer Metaplanwand.

Rolle: Sägewerk

Kontext

Das Sägewerk ist dafür verantwortlich, das Rundholz von Forstbetrieben zu trocknen und zu Schnittholz zu verarbeiten, welches dann von anderen Unternehmen, wie Schreinereien, weiterverarbeitet wird.

Wertbeitrag

- Sortenreines Holz
- Individuelles Schnittholz

Aktivitäten

- Holz trocknen
- Schnittholz anbieten
- Holz in Qualitätskategorien einordnen

Ressourcen

- Schnittholz
- Sägespäne
- ...

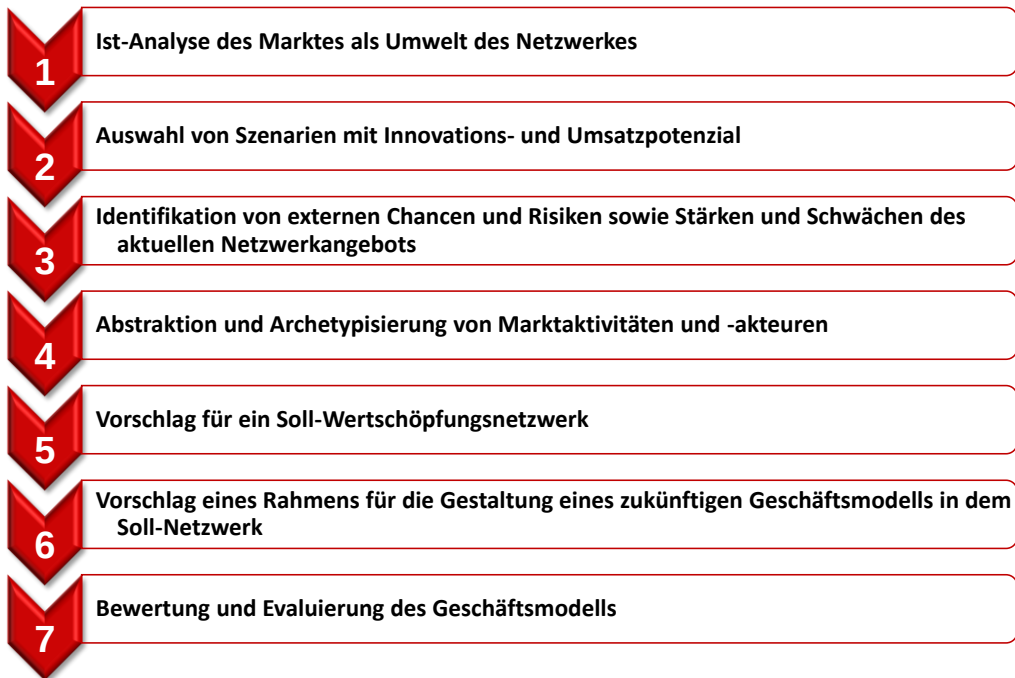
Weitere mögliche Informationen auf der Rollenkarte wären zum Beispiel die Position in der Lieferkette oder im Produktlebenszyklus sowie Unternehmen, die diese Rolle einnehmen.

Vgl. Quelle: Reinhold, J.; Koldewey, C.; Dumitrescu, R. (2022): Value Creation Framework and Roles for Smart Services. In: Procedia CIRP, S. 413–418. DOI: 10.1016/j.procir.2022.05.271.

3. Ist-Soll-Vorgehen für Geschäftsmodell-Entwicklung in Wertschöpfungsnetzwerken

Ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen erleichtert die Entwicklung eines Geschäftsmodells in einem Wertschöpfungsnetzwerk. Dazu ermöglicht jeder abgeschlossene Schritt eine Phase der Überprüfung und Reflexion, wodurch wiederum das Vorgehen an Agilität gewinnt.

Ein Vorschlag besteht z. B. aus den folgenden 7 Schritten:



Vgl. Quelle: Ghezzi, A.; Georgiades, M.; Reichl, P.; Le-Sauze, N.; Cairano-Gilfedder, C. D.; Mangiaracina, R. (2013): Generating innovative interconnection business models for the future internet. In: Info 15 (4), S. 43–68. DOI: 10.1108/info-12-2012-0054.

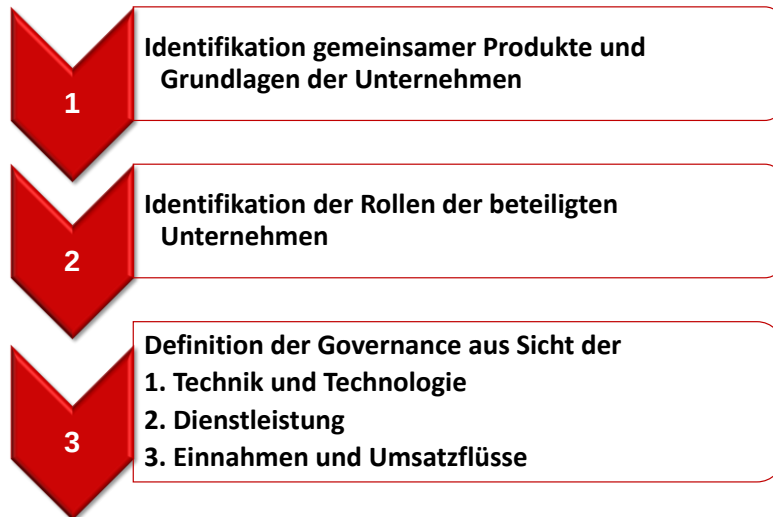
Beispielhaft können die 7 Schritte im Holznetzwerk wie folgt umgesetzt werden:

1. **Ist-Analyse:** Zunächst muss man den aktuellen Stand erfassen. Dazu gehört die Analyse des Holz- und Möbel-Marktes, zum Beispiel durch Marktstudien, Kundenbefragungen oder eine STEP- bzw. PESTEL-Analyse.
2. **Entwicklung von Szenarien:** Auf Basis der Marktkenntnisse werden Szenarien für mögliche kooperative Geschäftsmodelle entworfen, z. B. ein Szenario nachhaltige Lieferketten und ein Szenario digitaler Produktpass.
3. **SWOT-Analyse:** Das bestehende Angebot und Geschäftsmodell werden analysiert, um Chancen, Risiken sowie Stärken und Schwächen zu identifizieren. Im Holznetzwerk besteht eine große Expertise und eine Gute Vernetzung, jedoch wenig Digitalisierung. Das Risiko „abgehängt“ zu werden ist also groß, die Chance gemeinsam aufzuholen jedoch hoch.
4. **Definition von Aktivitäten und Akteuren:** Nun legt man fest, welche Tätigkeiten und Beteiligte für das zukünftige Geschäftsmodell notwendig sind. Rollenkarten oder Leistungsmodelle können hierbei hilfreich sein.
5. **Entwurf des Soll-Wertschöpfungsnetzwerks:** Das theoretische Netzwerk wird an die reale Welt angepasst. Es entsteht ein Vorschlag für ein Soll-Wertschöpfungsnetzwerk. So könnte z. B. das Bild aus der Wertstromanalyse unter 1. mit weiteren Akteuren ergänzt werden.
6. **Auswahl und Vorstellung des Soll-Geschäftsmodells:** Aus den entwickelten Szenarien wird ein konkretes Geschäftsmodell ausgewählt, welches im Netzwerk präsentiert und entschieden wird.
7. **Bewertung und Anpassung:** Nach der Umsetzung des Geschäftsmodells erfolgt eine Bewertung, um zu sehen, ob gesetzte Ziele erreicht wurden und wie sich das Netzwerk entwickelt hat. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird das Netzwerk dann weiterentwickelt und optimiert. Für den digitalen Produktpass können z. B. Abrufzahlen und Kundengespräche ausgewertet werden, sodass der Umfang der Informationen und deren Zugang vereinfacht werden.

4. Design-Vorgehen für interorganisationale Geschäftsmodelle

Das Design-Vorgehen für interorganisationale Geschäftsmodelle ist eine Methode, die es Unternehmen ermöglicht, in drei Schritten ein organisationsübergreifendes und damit kooperatives Geschäftsmodell zu entwickeln. Dieser Ansatz fördert kollaborative Geschäftspraktiken und stärkt die Architektur von Wertschöpfungsnetzwerken. Der Ansatz stellt die Rolle und die Bedeutung der Unternehmen in den Fokus und bezieht sich vorrangig auf ein bestehendes Netzwerk. Auch hier ist der Vorteil die Schaffung eines standardisierten Prozesses, der die Entwicklung kooperativer Geschäftsmodelle innerhalb von Wertschöpfungsnetzwerken erleichtert und unterstützt.

Im ersten Schritt werden gemeinsame Produkte und die unternehmerischen Grundlagen ermittelt. Danach erfolgt die Bestimmung der Rollen, die die einzelnen Unternehmen im Geschäftsmodell einnehmen sollen. Abschließend wird die Governance-Struktur festgelegt, welche die technischen Aspekte, Dienstleistungen und Finanzströme regelt. Governance meint hier die grundlegenden Regeln für das gemeinsame Wirtschaften.



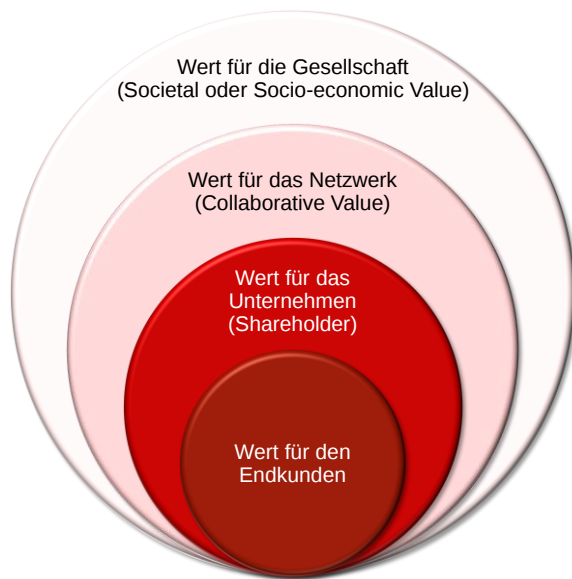
Vgl. Quelle: Stanoevska-Slabeva, K.; Fricke, R. (Hg.) (2016): Commercialization of composite software resulting from collaborative research.

Am Beispiel des Holznetzwerkes könnte das Design-Vorgehen wie folgt ablaufen:

- 1. Gemeinsame Basis identifizieren:** Im ersten Schritt wird das Fundament für die Zusammenarbeit geschaffen. In einem Holznetzwerk wäre das der Rohstoff Holz selbst sowie die darauf aufbauende Wertschöpfungskette bis hin zur Herstellung von Holzmöbeln.
- 2. Rollen klären:** Hier werden die Rollen der beteiligten Unternehmen definiert. In unserem Beispiel wären das die Forstwirtschaft, das Sägewerk, die Tischlerei und der Möbelhandel.
- 3. Struktur und Aufteilung festlegen (Governance):** Der letzte Schritt bestimmt die Governance-Struktur, also die Regelungen, nach denen das Netzwerk funktioniert und die Kooperation gestaltet wird. Drei zentrale Fragen stehen hier im Vordergrund:
 - 3.1. Technik und Technologien:** Welche Methoden und Technologien werden für den Austausch von Gütern und Informationen verwendet? Zum Beispiel könnte eine spezielle Software für den Austausch von Qualitätsdaten oder ein bestimmter Standard für die Nachverfolgung der Produkte genutzt werden.
 - 3.2. Gemeinsame Dienstleistung gestalten:** Wie soll das gemeinsame Angebot aussehen und dem Kunden als Dienstleistung präsentiert werden? Es wird festgelegt, über welche Kanäle und Partner der Kundenkontakt stattfindet und wie Informationen, etwa zur Herkunft des Holzes, an den Kunden weitergegeben werden.
 - 3.3. Verteilung des Mehrwerts:** Wie wird der durch die Kooperation entstandene Mehrwert in Einnahmen umgewandelt und unter den Partnern verteilt? Es könnte beispielsweise ein gesteigertes Auftragsvolumen für alle Beteiligten zu mehr Umsatz führen. Falls der Möbelhändler für zusätzliche Informationen eine gesonderte Vergütung verlangt, muss geklärt werden, wie auch die anderen Partner, die zur Bereitstellung dieser Informationen beitragen, davon profitieren.

5. Ebenen-Modell der Wertschöpfung

Kundenorientierte Wertschöpfung gilt als Zielbild für jedes Unternehmen. Diese beschränkt sich jedoch nicht nur auf den Endkunden, die Produkte und Dienstleistungen kaufen. Gerade in Wertschöpfungsnetzwerken geht es auch um Wertschöpfung für das Unternehmen, das Netzwerk und letztendlich die Gesellschaft. Beispielhaft wird nachhaltiges Handeln nicht nur als wertvoll für den einzelnen Endkunden gesehen, sondern es ist auch wertvoll für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens selbst. Und so auch für das Netzwerk und die Gesellschaft. Das Ebenen-Modell ermöglicht es, Wertschöpfung auf mehreren, Stakeholder-bezogenen Ebenen von innen nach außen zu betrachten. Die Kommunikation und Schaffung von Wert (bzw. Leistung), auch in Wertschöpfungsnetzwerken, kann darauf aufbauend optimiert werden. Auch Gegensätze und Abhängigkeiten in den Wertversprechen können aufgedeckt werden.



Vgl. Quelle: abgeleitet von: Leviäkangas, P.; Öörni, R. (2020): From business models to value networks and business ecosystems – What does it mean for the economics and governance of the transport system? In: Utilities Policy 64. DOI: 10.1016/j.jup.2020.101046.

Nehmen wir als Beispiel die nachhaltige Forstwirtschaft: Für den Endkunden bedeutet das ein ökologisch verantwortungsvolles Produkt aus qualitativ hochwertigem Holz. Doch nachhaltige Forstwirtschaft geht weiter und vermeidet Monokulturen. Ein gesunder Mischwald ist widerstandsfähiger gegen Umweltprobleme wie Dürren, Stürme oder Schädlingsbefall und kann flexibler auf Nachfrageänderungen, etwa bei Holzarten, reagieren. Für das Unternehmen ergibt sich der Mehrwert durch ein vielfältiges Angebot verschiedener Holzsorten, auch wenn die Gesamtmenge vielleicht geringer ist.

Das Netzwerk profitiert von einer kontinuierlichen und sicheren Holzversorgung aus nachhaltiger Forstwirtschaft. Dies ermöglicht es, flexibel unterschiedliche Holzarten zu nutzen und hochwertigere Produkte anzubieten, die nicht umständlich importiert werden müssen, sondern lokal verfügbar sind.

Schließlich ergibt sich ein Nutzen für die Gesellschaft: Resiliente Wälder sind ökologisch vorteilhaft, und robuste Unternehmen sowie Lieferketten stärken die Wirtschaft.

6. V⁴-Geschäftsmodell

V⁴ ist ein Ansatz, der verwendet wird, um Geschäftsmodelle ganzheitlich und auf die Wertschöpfung fokussiert zu beschreiben. Er besteht aus verschiedenen Modellen, Konzepten und Beziehungen, die dazu dienen, Wertschöpfung zu analysieren und zu gestalten. Dabei werden vier Elemente betrachtet:

- ▶ Wertversprechen (Value Proposition), z. B. nachhaltigere Holzmöbel
- ▶ Architektur der Wertschöpfung (Value Architecture), ähnlich der Wertstromanalyse
- ▶ Wertschöpfungsnetzwerk (Value Network), z. B. alle Rollen und Unternehmen
- ▶ Finanzen (Value Finance), z. B. ein Business-Plan und Vergütungssysteme

Vgl. Quelle: Al-Debei, M. M.; Fitzgerald, G. (Hg.) (2010): The design and engineering of mobile data services: Developing an ontology based on business model thinking. International Federation for Information Processing. Brisbane, Australia. International Working Conference.

7. Leistungsmodell

Das Leistungsmodell gibt Aufschluss darüber, welche Produkte und Dienstleistungen ein Wertschöpfungsnetzwerk bietet, ob einzeln oder in Kombination. Es fokussiert sich nicht auf einzelne Firmen, sondern auf den gesamten Umsatzfluss und die Wertschöpfung im Netzwerk. Mit diesem Modell können Monetarisierungsstrategien entwickelt, Geschäftsmodelle verbessert oder neu gestaltet und Schwachstellen identifiziert werden. Durch Optimierung der Schnittstellen und Anpassungen im Netzwerk können neue Angebote effizienter am Markt platziert werden.

Betrachten wir als Beispiel ein Fachwerkhaus und das damit verbundene Holznetzwerk. Um das Haus bewohnbar zu machen, sind verschiedene Holzprodukte und handwerkliche Leistungen erforderlich: Balken und Träger für die Konstruktion, Rahmen für Fenster und Türen, die Türen und Fenster selbst, sowie Dielen oder Parkett für die Böden. Zimmerer und Schreiner sind nötig für Herstellung und Bau. Diese Leistungen werden oft gebündelt bezogen und bilden einen Teilbereich im System des Fachwerkhauses. Für die Einrichtung braucht es Holzmöbel wie Tische, Stühle, Betten und Schränke, was einen weiteren Teilbereich bildet.

Zusätzlich könnten Kochutensilien, Kinderspielzeug, Brennholz und Paletten für den Kamin als separate Teilbereiche betrachtet werden. Das Leistungsmodell hilft nun zu erkennen, welche Teilsysteme existieren oder potenziell entstehen könnten und welche Leistungen gemeinsam angeboten oder nachgefragt werden, um einen Mehrwert zu schaffen. Beispielsweise ist es üblich, Balken und Zimmererleistungen zusammen zu erwerben, Möbelsets zu kaufen und Brennholz gespalten zu beziehen.

Die bisherige Erläuterung des Leistungsmodells bezieht sich nicht auf konkrete Unternehmen. Nachdem das Modell etabliert ist, kann das bestehende oder neu aufzubauende Wertschöpfungsnetzwerk daraufhin geprüft werden. Es könnten Lücken wie das Fehlen von Zimmerern für den Hausbau oder das Angebot für Heizpellets entdeckt werden. Das Sägewerk könnte mit der Tischlerei kooperieren, um Pellets aus Holzresten zu fertigen. Das Leistungsmodell unterstützt also dabei, Potenziale für das Netzwerk zu identifizieren und zu nutzen.

Vgl. Quelle: Camps-Aragó, P.; Delaere, S.; D'Hauwers, R. (Hg.) (2021): Value Networks and Monetization Strategies for C-ITS Safety Use Cases. 7th International Conference on Vehicle Technology and Intelligent Transport Systems (VEHITS). Scitevents.

Impressum

Herausgeber/Redaktion:

Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke
c/o Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie IMW
Martin-Luther-Ring 13
04109 Leipzig

Kontakt:

Tim Hädicke
Tel: +49341231039221
E-Mail: haedicke@wertnetzwerke.de

www.mittelstand-digital-wertnetzwerke.de

Über Mittelstand-Digital

Das Mittelstand-Digital Zentrum WertNetzWerke gehört zu Mittelstand-Digital. Mit dem Mittelstand-Digital Netzwerk unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.