



Arbeit an geeichten Waagen  
für hybride Wiegeleistungen  
an Nutzfahrzeugen

## Hybride Geschäftsmodelle konkretisieren



### Methoden-Story

Mit dem „White Balloon“-Ansatz  
hybride Geschäftsmodelle konkretisieren

GEFÖRDERT VOM



Zusammen.   
Zukunft.  
Gestalten.



## INHALT

Seite

|   |           |
|---|-----------|
| <i>DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE.....</i>                                     | <i>2</i>  |
| <i>1. ANGEWANT: HYBRIDE GESCHÄFTSMODELLE IDENTIFIZIEREN UND UMSETZEN.....</i> | <i>3</i>  |
| <i>2. METHODE: WHITE BALLOON.....</i>   | <i>4</i>  |
| <i>3. WER SOLLTE DIE METHODE NUTZEN?.....</i>                                 | <i>6</i>  |
| <i>4. WORKSHOP-ABLAUF.....</i>  | <i>7</i>  |
| <i>5. WORKSHOP-ELEMENTE .....</i>   | <i>8</i>  |
| <i>6. VORBEREITUNG UND FALLSTRICKE.....</i>                                   | <i>15</i> |
| <i>7. BEISPIELE.....</i>  | <i>17</i> |
| <i>WEITERE METHODEN-STORIES VOM PROJEKT ANGEWANT .....</i>                    | <i>18</i> |

## ***DAS WICHTIGSTE IN ALLER KÜRZE***

### **Hintergrund**

- In der vorliegenden Methoden-Story *Mit dem „White Balloon“-Ansatz hybride Geschäftsmodelle konkretisieren* lernen Sie, digitale Angebote Ihres neuen hybriden Geschäftsmodells soweit zu konkretisieren, dass eine greifbare Beschreibung für eine minimal funktionsfähige Leistung (engl. Minimum Viable Product, MVP) vorliegt
- Unter einem hybriden Geschäftsmodell verstehen wir die Ergänzung eines bestehenden Produktportfolios um (digitale) Dienstleistungen
- Die vorliegende Methoden-Story *Mit dem „White Balloon“-Ansatz hybride Geschäftsmodelle konkretisieren* ergänzt unsere Methodenbeschreibungen zur Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle:
  - Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle
  - Hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren
  - Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren
  - Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren

Die gesamte Serie ist frei verfügbar unter: <https://www.ange-want.de/geschaeftsmodelle/>. Der White-Balloon-Workshop kann aber auch eingesetzt werden, ohne dass zuvor zwingend unsere Entwicklungsworkshops durchgeführt wurden

### **Methode**

- Voraussetzung für den White Balloon: Es liegen Ideen für neue hybrid-digitale Geschäftsmodelle vor und diese sind auch schon strukturiert beschrieben (möglicherweise als Canvas). In aller Regel ist das genau das Ergebnis unserer Entwicklungsworkshops
- Die „White-Balloon“-Methodik unterstützt Sie dabei, die Geschäftsmodell-Ideen weiter zu konkretisieren; **zentraler Ansatz** ist es, die Prozesse bei Kundinnen und Kunden besser zu verstehen

### **Wer?**

- Die Methode richtet sich in erster Linie an produzierende kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die ihr Geschäftsmodell im Sinne einer hybriden Wertschöpfung alleine oder gemeinsam mit Partnern weiterentwickeln wollen
- Am Workshop sollten möglichst die Geschäftsführung sowie Mitarbeitende aus dem Vertrieb teilnehmen

## 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. Diese Entwicklungsmethoden sind downloadbar unter: <https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle/>

In der vorliegenden Methoden-Story „White Balloon“ erfahren Sie, wie Ihre Geschäftsmodell-Ideen erfolgreich in den Markt gebracht werden können. Oft ist eine strukturierte Ideenbeschreibung noch nicht ausreichend für die Kommunikation im Unternehmen oder mit Kundinnen und Kunden. Damit gute Ideen nicht versanden, sollten sie an dieser Stelle durch einen Konkretisierungsprozess zu einem Minimum Viable Product weiter entwickelt werden. Das Verständnis der Prozesse beim Kunden ist ein Schlüssel dafür.

**Die vorliegende Methoden-Story beschreibt, wie Sie das konkret in Ihrem Unternehmen 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/](https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle_def/)

## **2. METHODE: WHITE BALLOON**

Ausgangspunkt für den „White Balloon“-Ansatz war die Beobachtung, dass bereits ausgearbeitete Geschäftsmodell-Ideen zu Beginn der Umsetzungsphase ins Stocken geraten. Die an der Entwicklung der neuen Geschäftsmodelle nicht beteiligten Abteilungen, nicht involvierte Mitarbeitende und auch Führungskräfte müssen nämlich ins Boot geholt werden, um die Geschäftsideen in die unternehmensinternen Geschäftsabläufe und Arbeitsprozesse zu integrieren. Dazu ist ein entsprechendes Narrativ notwendig, welches die neue Leistung beschreibt. Vielleicht noch wichtiger ist die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden! Es muss verhindert werden, dass hybride Leistungsangebote an den Bedarfen vorbei definiert werden. Für diese Kommunikation ist es wichtig, die grundsätzlichen Eigenschaften und Mehrwerte der digitalen Zusatzleistung konkret beschreiben oder eine „Geschichte“ erzählen zu können.

Der „White Balloon“-Ansatz bietet eine strukturierte Vorgehensweise und gleichzeitig das notwendige Narrativ, um die vorliegenden Ideen so weiterzuentwickeln, dass Mitarbeitende im Unternehmen eingebunden und Kundinnen und Kunden von der neuen Leistung überzeugt werden können.

Die Methode des „White Balloon“ wurde im Projekt AnGeWaNt entwickelt. Ergänzt um Kreativitätstechniken wurde daraus ein Workshop-Konzept, das mit den beteiligten Unternehmen umgesetzt und erprobt wurde. Daraus entstanden ist die Methoden-Story:

### **Mit dem „White Balloon“-Ansatz hybride Geschäftsmodelle konkretisieren**

Im Zentrum der Methode steht die Analyse mindestens eines Hauptprozesses bei der Zielkundengruppe. Im Projekt waren das Kieswerke sowie Baukranverleiher. Sowohl die Zielgruppe als auch der zu besprechende Prozess müssen **vor** dem Workshop geklärt sein. Die Teilnehmenden werden vor dem Workshop gebeten, den entsprechenden Prozess zu beschreiben. Die Beschreibung erhält das Moderatorenteam ebenfalls vor dem eigentlichen Workshop.

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

## 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
- In *Kapitel 7* werden zwei Beispiele präsentiert

### **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
- Eine Idee für ein hybrides Geschäftsmodell muss bereits vorhanden sein; darüber hinaus ist es notwendig (auf alle Fälle sehr hilfreich), wenn die Grundzüge der Idee auch bereits schriftlich formuliert und strukturiert aufbereitet sind (Canvas)<sup>1</sup>

#### **Zusammensetzung der Gruppe**

- Angesprochen als Teilnehmende sind Fach- und Führungskräfte; die Beteiligung der Geschäftsführung ist sinnvoll und wünschenswert
- Notwendig ist die Beteiligung von Vertriebsmitarbeitenden und mindestens einer entscheidungsbefugten Person aus der Vertriebsleitung
- Junge Mitarbeitende bringen häufig neue Perspektiven in die Diskussion ein
- Eine gute Gruppengröße liegt zwischen sechs bis zwölf Teilnehmenden

#### **Moderation**

- Die beschriebene Workshop-Methode sollte mit Hilfe eines in Gruppenarbeit erfahrenen Moderators oder einer erfahrenen Moderatorin<sup>2</sup> durchgeführt werden. Moderatoren können sowohl Mitarbeitende aus dem eigenen Unternehmen als auch externe Personen (Innovationsagenturen, Unternehmensberater) sein. Bei Umsetzung durch eigene Mitarbeitende sollte eine möglichst akzeptierte Persönlichkeit zum Einsatz kommen, deren themenbezogene Neutralität außer Frage steht
- Empfehlenswert sind zwei Moderatoren, auch wenn das zu höheren Aufwänden/Kosten führt

---

<sup>1</sup> Liegen Ideen noch nicht vor, empfehlen wir, vorab einen Geschäftsmodell-Entwicklungsworkshop durchzuführen. Unterschiedliche Ansätze dafür finden Sie auf der AnGeWaNt Webseite: <https://www.angewant.de/geschaeftsmodelle/>

<sup>2</sup> Im Folgenden wird im Text die männliche Form benutzt; gemeint sind aber immer sowohl Moderatoren sowie Moderatorinnen.

#### 4. WORKSHOP-ABLAUF

Der Workshop ist auf etwa einen Tag angelegt. Der folgende Programm-Entwurf dient der Orientierung. Abweichungen sind möglich.

**Abbildung 1: Mögliche Agenda**

|       |  |                   |
|-------|--|-------------------|
| 10:00 | Begrüßung, Vorstellungsrunde   |                   |
| 10:15 | Einführung in die Methodik und Zielstellung für den Workshop                       | Moderator         |
| 10:30 | Präsentation und Diskussion der vorliegenden Idee für ein hybrides Geschäftsmodell | Moderator / Firma |
|       | Diskussion, Fragen   |                   |
| 10:45 | Beschreibung des relevanten Hauptprozesses bei der Zielkundengruppe                | Moderator, alle   |
| 11:30 | Pause  |                   |
| 11:45 | Prozess-Analyse und Identifikation von Pain Points                                 | Moderator, alle   |
| 13:00 | Mittags-Pause  |                   |
| 14:00 | Exkurs: Preismodelle   | Moderator         |
| 14:30 | White Balloon  | Moderator, alle   |
| 15:30 | Feedback-Runde   | Moderator, alle   |
| 15:45 | Ende des Workshops   | Moderator, alle   |



## 5. WORKSHOP-ELEMENTE

Wir empfehlen, vor dem Workshop einen detaillierten Ablaufplan (Dramaturgie) zu erstellen. Die nachfolgenden Erläuterungen zu den einzelnen Programmpunkten sollen dabei helfen.

### Überblick

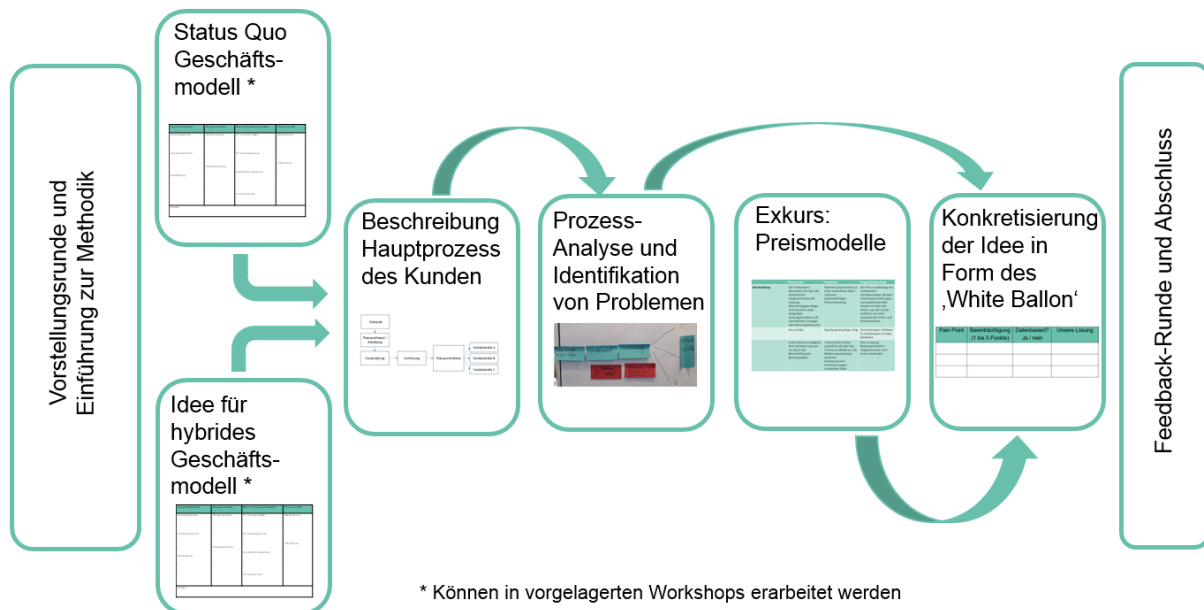
Der Workshop beginnt mit einer Vorstellungsrunde der Teilnehmenden. Es folgt eine kurze Einführung zur benutzten Methode. Danach wird der Gruppe die zu konkretisierende Geschäftsmodell-Idee präsentiert, da diese Idee den Ausgangspunkt des Workshops darstellt. An dieser Stelle sollte hinreichend Raum für Fragen und Diskussionen eingeplant werden.

Anschließend beginnt der kreative Teil des Workshops. Zunächst wird die bereits vor dem Workshop identifizierte Prozesskette bei der Zielkundengruppe besprochen und gegebenenfalls ergänzt. Hier bietet es sich an, die Prozesskette zu visualisieren und als Ausgangsinput in den Workshop einzubringen. Dadurch können vermutete oder belegte Probleme im in Rede stehenden Prozess anschaulich diskutiert und Kommentare und Ergänzungen direkt am visualisierten Objekt ergänzt werden. Schwerpunktmäßig geht es bei der Diskussion um datenbasierte Problemstellungen innerhalb der Prozesskette. Vor diesem Hintergrund erfolgen dann die Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten und die Zusammenfassung zu einem konkreten neuen Angebot (White Balloon). Es hat sich gezeigt, dass Überlegungen zu einem Preismodell den Workshop gut arrondieren.

Wichtig zu betonen ist, dass das Minimum Viable Product oder der „White Balloon“, der im Workshop erarbeitet werden soll, nicht ein reales Produkt oder eine reale Dienstleistung darstellt, die anschließend vermarktet wird. Es geht vielmehr darum, die Geschäftsmodell-Ideen so weit zu detaillieren, dass eine konkrete Dienstleistung nebst aller Kundenvorteile beschrieben werden kann, die theoretisch auch angeboten werden könnte.

Mit den Ergebnissen des Workshops kann dann ein Markttest erfolgen. Die Rückmeldungen potenzieller Kunden zum anvisierten hybriden Dienstleistungsangebot erlauben die Feinjustierung (im schlechtesten Fall auch die Einstellung!) des hybriden Geschäftsmodells. Anschließend kann die Kommunikation im eigenen Unternehmen starten. Dabei wird die Ausgestaltung der Dienstleistung zudem weiter geschärft.

**Abbildung 2: Inhaltliche Struktur des Workshops**



## Vorstellungsrunde und Einführung

Für Vorstellungsrunden gibt es viele unterschiedliche Ansätze; hier handelt es sich um einen internen Workshop; die Teilnehmenden (insbesondere in kleinen bzw. mittelgroßen Unternehmen) werden sich im Wesentlichen kennen. 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.

Anschließend erläutert der Moderator den „White Balloon“-Ansatz. Im Projekt wurde dafür ein Narrativ entwickelt, das vom Moderator vorgetragen wird und den Teilnehmenden plastisch vor Augen führen soll, worum es im Workshop geht und welche konkreten Ziele erreicht werden sollen. Die Geschichte kann auch abgewandelt werden:

### White Balloon

Eine Werbeagentur produziert verschiedene Werbeartikel (Wimpelfähnchen, Ratschen), die sie an unterschiedliche Kunden (z.B. Supermärkte) verkauft.

Die Kunden kaufen und nutzen die Werbeartikel regelmäßig, um Verkaufsevents wie Sommerfeste, Grillsamstage oder ähnliches für Kinder attraktiver zu machen. Idee dahinter:

Wenn die Kinder bespaßt werden, sind die Eltern entspannt und kaufen mehr ein (ähnlich wie das Angebot der Bällebäder in Möbelhäusern).

Die Werbeagentur plant, ihr Produktangebot zu erweitern. Zur Arrondierung des bestehenden Angebots sollen zukünftig auch Luftballons angeboten werden. Sie verspricht den Supermärkten, dass durch die kostenlose Herausgabe der Ballons an Kinder, die Verweilzeit der Erwachsenen um bis zu 30 Minuten erhöht wird; diese zusätzliche Zeit kann der Supermarkt nutzen, um seine Produkte zu platzieren.

Die Werbeagentur besucht eine Reihe von Verkaufsevents und stellt fest, dass die besonders angesprochenen Kinder am liebsten weiße Luftballons annehmen, die bereits aufgeblasen sind und nicht an einem Stock verknotet sind. Viele Luftballons zerplatzen allerdings recht schnell beim Spiel, was häufig zu Tränen führt. Eltern verlassen dann meist schnell das Geschäft.

Das neue Produkt im Beispiel sind: Luftballons (bei den Unternehmen im Projekt, bei denen der Workshop durchgeführt wurde, ging es um neue Dienstleistungen: z.B. Transparenz schaffen bzw. automatische Abrechnung von Geräten).

**Aus der Idee „Luftballons“ wird durch die Analyse eines Hauptprozesses: White Balloon lose, aufgepumpt, und resistent gegen mittelstarke physische Einflüsse. Das ist das Minimum Viable Product, das in den Markttest gehen kann**

### Vorstellung der Idee für ein hybrid-digitales Geschäftsmodell

- Um ein Geschäftsmodell weiterzuentwickeln, ist es notwendig, zunächst das bestehende Geschäftsmodell klar aufzuzeigen; Im aktuellen Workshop kann das bestehende Geschäftsmodell z.B. anhand eines Business Model Canvas kurz dargestellt werden
- Auch die neue Geschäftsmodell-Idee sollte als Canvas vorliegen und an dieser Stelle präsentiert werden. Wir empfehlen, dass dies der Moderator übernimmt, weil das Moderations-Team von internen Abläufen nicht beeinflusst ist und keine Interpretation in die Darstellung einbringt
- Nach der Präsentation sollte Raum für Fragen, Kommentare und Diskussionen eingeplant werden

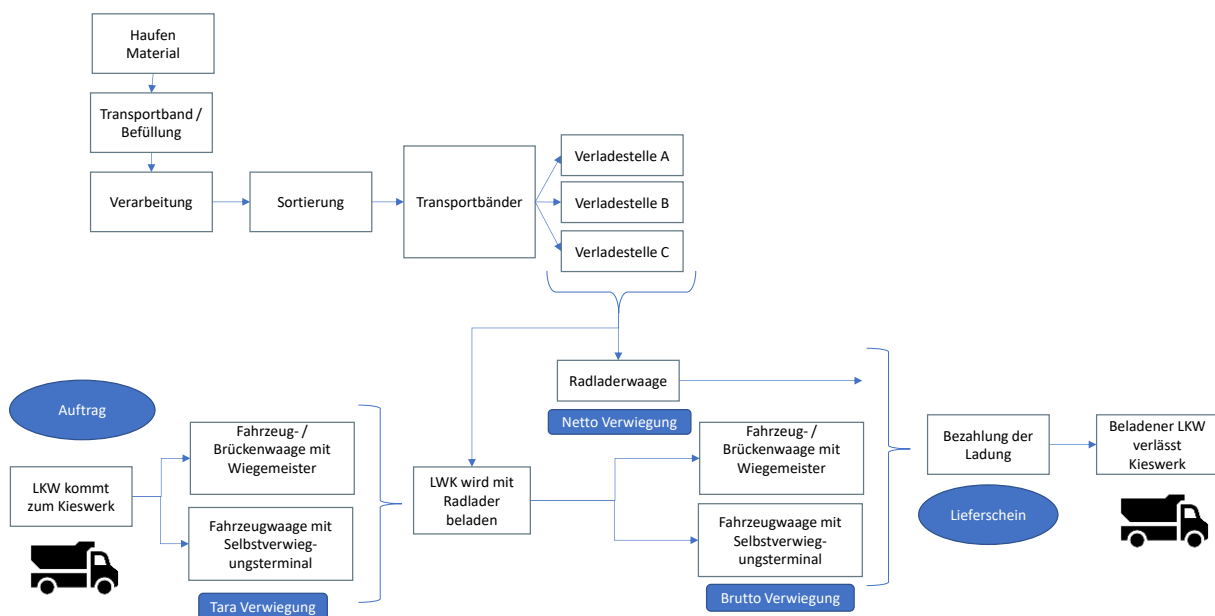
## Prozess-Beschreibung

Die Beschreibung und Analyse eines Hauptprozesses in der Zielkundengruppe nimmt den Hauptteil des Workshops ein. Deshalb sind zwei Punkte für die Vorbereitung besonders wichtig:

- (1) Es muss vor dem Workshop geklärt sein, über welche Kundengruppe gesprochen wird und welcher Hauptprozess adressiert wird; in aller Regel dürfte das aus der Geschäftsmodell-Idee hervorgehen. Kundengruppe und Hauptprozess vorab explizit zu formulieren, bewahrt jedenfalls sowohl den Moderator als auch die Teilnehmenden vor falschen Annahmen
- (2) Es hat sich gezeigt, dass der Workshop effizienter ist, wenn die Teilnehmenden vorab den Prozess beschreiben bzw. visualisieren; der Moderator bereitet daraus eine erste Visualisierung des in Rede stehenden Hauptprozesses vor; empfehlenswert ist eine Darstellung, die im Rahmen des Workshops noch einfach zu modifizieren ist (z.B. in einem digitalen Format oder auf einer Moderationswand mit Karten)

Im Workshop selbst stellt dann der Moderator zunächst den zu diskutierenden Prozess auf Basis der Beiträge vor, die die Teilnehmenden vorab zur Verfügung gestellt haben. Der Prozess wird im Workshop auf Vollständigkeit geprüft und diskutiert. Ergebnis dieses Arbeitsschrittes ist eine von allen Teilnehmenden akzeptierte Visualisierung des in Rede stehenden Hauptprozesses. In der Abbildung 3 ist als Beispiel der Ablaufprozess in einem Kieswerk dargestellt.

### Abbildung 3: Beispiel für visuelle Prozess-Beschreibung

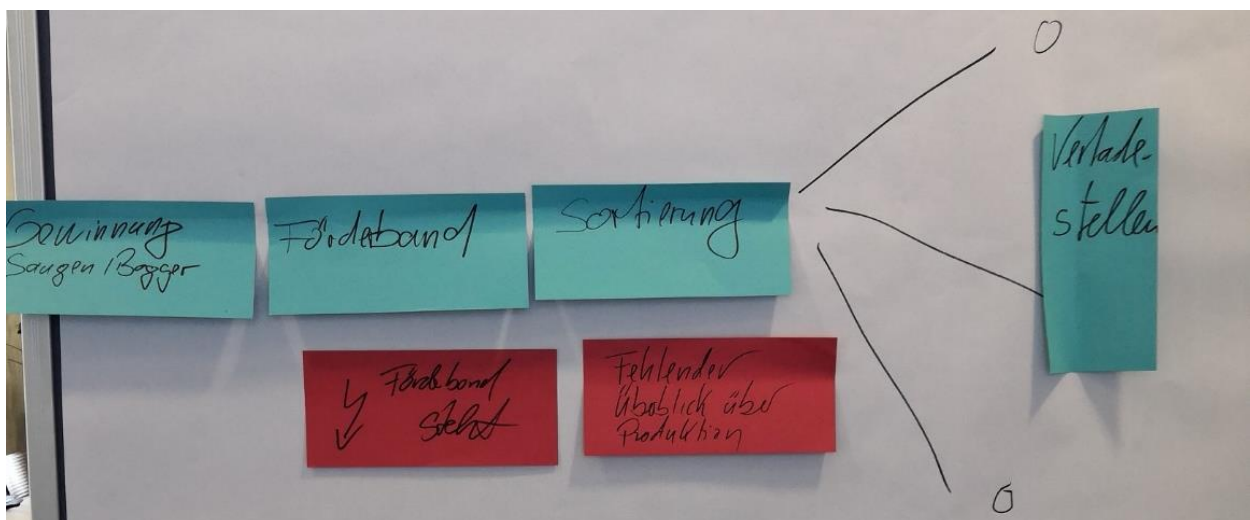


## Prozess-Analyse

Nachdem der Hauptprozess des Kunden/der Kundin geklärt ist, geht es in diesem Arbeitsschritt darum, Problemfelder (Pain Points) zu identifizieren bzw. zu benennen. Da der Vertrieb in aller Regel die besten Kontakte zur Zielkundengruppe besitzt, ist es unabdingbar, dass Mitarbeitende aus dem Vertrieb am Workshop teilnehmen.

Es hat sich bewährt, jeden Prozess-Schritt kurz einzeln zu betrachten und (bekannte oder vermutete) Probleme auf dem Ablaufdiagramm zu vermerken. Der Moderator führt die Gruppe durch die Diskussion und ergänzt auf Zuruf Pain Points im Diagramm. In den Projekt-Workshops wurden die Pain Points auf roten Moderationskarten notiert (siehe Abb. 4). Die Analyse der einzelnen Schritte ist zwar langwierig, aber zentral für das Workshop-Ergebnis. Eventuell ist eine Pause zwischen den einzelnen Prozessschritten hilfreich.

### Abbildung 4: Identifikation von Pain Points in der Prozess-Darstellung



## Exkurs: Preismodelle

Wenn hybride Dienstleistungen zu einem Geschäftsmodell werden sollen, müssen sie auch verkauft werden. Vor diesem Hintergrund ist es gerade für Unternehmen, die bislang vorrangig Güter produziert und vertrieben haben, wichtig, ein Preismodell für ihren „White Balloon“ zu entwickeln. In den Projekt-Workshops von AnGeWaNt hat der Moderator auf Basis der bereits vorliegenden Geschäftsmodell-Ideen mögliche Preismodelle identifiziert und auf dem Workshop präsentiert (siehe Abbildung 5).

Gemeinsam mit den Teilnehmenden werden dann Optionen für die unterschiedlichen Preismodelle diskutiert und bewertet. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden neue Arten

der Bepreisung kennenlernen und ableiten, wie Preismodelle in ihrem eigenen Geschäftsmodell eingesetzt werden können.

**Abbildung 5: Beispielhafte Präsentation von Preismodellen**

|                     | Pay per use   | Freemium   | Usage based pricing  |
|---------------------|---|--|--|
| <b>Beschreibung</b> | Der Produktpreis berechnet sich nach der tatsächlichen Inanspruchnahme der Leistung. Abrechnungsgrundlage sind meistens vorab festgelegte Leistungseinheiten (z.B. verarbeitet Tonnage) oder Nutzungszeiträume. | Marktleistung besteht aus einer kostenfreien Basis- und einer kostenpflichtigen Premiumleistung  | Der Preis ist abhängig von individuellen Verhaltensweise. Beispiel sind Autoversicherungen nach gefahrenen KM, Anzahl und Alter der Fahrer usw. Der Kunde profitiert von einer transparenten Preis- und Kostensituation. |
|                     | Sky, Car2Go   | Spotify, gaming Apps, Xing   | Versicherungen; Software (in Kombination mit Abo-Modellen)   |
|                     | Unternehmen ermöglicht Kran Verleihern pay per use durch die Bereitstellung der Nutzungsdaten.  | Unternehmen bietet zusätzliche DL über das Freemium-Modell an. Z.B. Bedienungsanleitung kostenlos. Assistenzsystem-funktionen gegen zusätzliches Geld. | Eher schwierig - Nutzungsverhalten möglicherweise nicht immer bewertbar.   |

### „White Balloon“

Der Arbeitsschritt „White Balloon“ führt die Ergebnisse aus der Prozessbetrachtung und der Bepreisung zusammen. Dazu teilt der Moderator die Teilnehmenden in zwei Gruppen auf (alternativ können sich die Gruppen auch eigenständig bilden). Beide Arbeitsgruppen werden gebeten, an folgenden Fragestellungen zu arbeiten

- Welche Pain Points wollen wir angehen/lösen?
- Gibt es besonders große Pains?
- Handelt es sich um datenbasierte Probleme?
- Welche Lösungen können wir anbieten? (so konkret wie möglich)

Das Moderatorenteam kann sich auf die beiden Gruppen verteilen und Unterstützung leisten. Der Zeitbedarf liegt bei etwa 30 Minuten. Als Arbeitsgrundlage dient ein Poster in Form der Abbildung 6.

Nach der Gruppenarbeit werden beide Ergebnisse vorgestellt und diskutiert.

Zum Abschluss des Arbeitsschritts wird gemeinsam der „White Balloon“ formuliert. Möglich ist es auch, mit beiden Gruppenergebnissen weiter zu arbeiten (das ist in

den Projekt-Workshops so geschehen; im Nachgang wurden dann unternehmensinterne Entscheidungen für einen „White Balloon“ getroffen).

**Abbildung 6: Zusammenfassung der „White Balloon“ Idee**

| Pain Point | Beeinträchtigung<br>(1 bis 5 Punkte) | Datenbasiert?<br>Ja / nein | Unsere Lösung | Möglichkeiten<br>der Bepreisung |
|------------|--------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------------------|
|            |                                      |                            |               |                                 |
|            |                                      |                            |               |                                 |
|            |                                      |                            |               |                                 |

### 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.

Die 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.

### Abschluss

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

#### Vier bis sechs Wochen vor dem Workshop

- Klären Sie die Zielsetzung des Unternehmens ab; erklären Sie das zu erwartende Ergebnis (White Balloon des Workshops; fixieren Sie einen **Termin**)
- Wählen Sie die Teilnehmenden aus; als externer Moderator im Gespräch mit einem leitenden Mitarbeitenden der Firma
- **Bitten Sie darum, einen Hauptprozess bei den zu adressierenden Zielkunden/Zielkundinnen vor dem Workshop zu beschreiben und ihnen zuzusenden**
- Organisieren Sie einen hinreichend großen Raum; ausreichend Licht und Luft; gute Erreichbarkeit; der Workshop kann problemlos im jeweiligen Unternehmen stattfinden (Störungen ausschließen)
- 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 sich einen genauen Ablaufplan (mit Zeiten) auf Basis der vorliegenden Methoden-Story
- Passen Sie die Moderationsfragen gegebenenfalls an das Unternehmen und die Situation im Unternehmen an
- 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)
- Alle Poster erstellen (Leer-Poster und Beispiele)
- Visualisieren Sie den Hauptprozess bei den adressierten Zielkunden aus den zugegangenen Beschreibungen der Mitarbeitenden. Am besten so, dass Sie





den Prozess im Workshop für alle nachvollziehbar ergänzen können (da eignet sich besonders das Medium „Papier“!)

### Wenige Tage vor dem Workshop

- Technikausstattung nochmals bestätigen
- 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 sicherstellen, dass alles Notwendige vorhanden ist
- Die Teilnehmerstruktur ist ein wesentliches Erfolgskriterium; klären Sie die Beteiligung der Geschäftsführung und des Vertriebs; Prozesse und mögliche Probleme beim Kunden sollten in der Gruppe der Teilnehmenden bekannt sein
- Der Moderator sollte Erfahrung in der Moderation von Gruppenprozessen haben
- Nehmen Sie sich Zeit, die Moderationsfragen im Vorfeld des Workshops zu durchdenken; die in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Fragen haben sich im Kontext der beteiligten Unternehmen bewährt
- Der Workshop ist als Tagesveranstaltung konzipiert und deshalb sehr kompakt gehalten; der Moderator muss auf die zeitlichen Rahmenbedingungen achten

## **7. BEISPIELE**

### **PFREUNDT GmbH**

Die PFREUNDT GmbH plant, entwickelt und vertreibt mobile und stationäre Wiegesysteme einschließlich Software und Datenübertragungssysteme für die weltweiten Märkte der Gewinnungs-, Entsorgungs- und Recyclingindustrie.

Im AnGeWaNt Projekt wurden gemeinsam mit PFREUNDT Ideen für neue hybride Geschäftsmodelle entwickelt. Eingesetzt wurden dabei die Methode der technologischen Treiber sowie die Methode „White Balloon“.

*„Die Betrachtung der technologischen Treiber hat uns bei der Ideenfindung und Beschreibung von neuen produktbegleitenden Services inspiriert und unterstützt. Bei der Umsetzung der in den Workshops erarbeiteten Canvase wurde jedoch schnell klar: hier fehlt es noch an Konkretisierung. Zum einen musste der Vertrieb enger eingebunden werden. Zum anderen brauchten wir eine konkretere Beschreibung unserer Service-Idee, um damit an unsere Zielkundengruppe herantreten zu können. Mit dem „White Balloon“-Ansatz konnten wir genau diese beiden Punkte realisieren und recht schnell durch eine Kundenbefragung validieren.“*

**Wolfgang Holtermans**, Leiter Entwicklung, PFREUNDT GmbH

Kontakt: [Wolfgang.Holtermans@pfreundt.de](mailto:Wolfgang.Holtermans@pfreundt.de)

### **Hermann Paus Maschinenfabrik**

PAUS ist ein technologisch führender Hersteller von individualisierten Fahrzeuglösungen. Die Firma entwickelt und fertigt Berg- und Tunnelfahrzeuge, Baumaschinen sowie Liftechnik für das Heben von Menschen und Material. Mit dem PAUS-Connect System hatte das Unternehmen bereits vor der Beteiligung an AnGeWaNt erste Schritte in digitale Produkte eingeleitet; wobei schnell klar wurde, dass die unterschiedlichen Kundengruppen, verschiedene Anforderungen an digitale Produkte haben. Im Projekt selbst wurde dann mit der Methode „Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle“ der Grundstein für digitale Services gelegt.

*„Mit Hilfe des „White Balloon“-Workshops ist es uns gelungen, die bereits vorliegende Service-Idee im Umfeld der Liftechnik am Beispiel des Anhängerkrans soweit zu konkretisieren, dass wir damit in vorbereitende Kundengespräche gehen konnten. Wichtig für PAUS war auch die Diskussion der Preismodelle, die für uns als Maschinenbau-Unternehmen vollständig neu waren. Mit dem Freemium-Ansatz planen wir, im Bereich Liftechnik unsere digitalen Leistungen differenzierter anzubieten.“*

**Klaus Helming**, Leiter Vertrieb Liftechnik; PAUS GmbH

Kontakt: [KHelming@paus.de](mailto:KHelming@paus.de)



## ***WEITERE METHODEN-STORIES VOM PROJEKT ANGEWANT***

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

- Die Methode **Generische Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle** nähert sich dem Geschäftsmodell mit einem systematischen und ergebnisoffenen Ansatz.
- Die Methode **Hybride Geschäftsmodelle durch Wertversprechen identifizieren** nimmt den Kunden in den Fokus. Anhand seiner Bedürfnisse werden digitale Zusatzleistungen entwickelt.
- Die Methode **Hybride Geschäftsmodelle durch Analyse technologischer Treiber identifizieren** nähert sich dem neuen Geschäftsmodell aus technologischer Sicht. Ausgangspunkt sind Möglichkeiten, die neueste Technik eröffnet.
- Die Methode **Geschäftsführerworkshop – Geschäftsmodelle durch moderierte Reflexionsprozesse hybridisieren** bietet die Möglichkeit, dass sich Unternehmen gegenseitig ihre bestehenden Geschäftsmodelle sowie Ideen für neue Geschäftsmodelle vorstellen.

Alle Methoden-Stories unter: [www.angewant.de/downloads](http://www.angewant.de/downloads)



# ZENIT

Bismarckstr. 28

45470 Mülheim an der Ruhr

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

KONTAKT

Michael Guth

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

Tel.: 0208-30004-56



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](http://www.esf.de).