

# GESCHÄFTSMODELLE FÜR SMART SERVICES GESTALTEN





# INHALT

<b>Zielgruppe</b>	<b>2</b>
<b>Einführung</b>	<b>3</b>
<b>Leitfragen</b>	<b>5</b>
<b>Ihre Geschäftsmodellidee</b>	<b>7</b>
<b>Weitere Geschäftsmodellideen</b>	<b>14</b>
<b>Ansprechpartner</b>	<b>15</b>
<b>Impressum</b>	<b>16</b>

## ZIELGRUPPE

### AUF EINEN BLICK

#### Wer?

Ob Einsteiger oder Experte – für alle, die sich mit Geschäftsmodellen für Smart Services beschäftigen.

#### Was?

Einfache, inhaltlich anspruchsvolle und kompakte Darstellung von Geschäftsmodellen.

#### Wie?

Mehrere Akteure lassen sich direkt einbeziehen.

#### Warum?

Dank Systematik und Kollaboration zu mehr Akzeptanz.

### Beschäftigen Sie sich mit Smart Services?

Smart Services verändern die Geschäftswelt. Wollen Sie für Smart Services

- » ein neues Geschäftsmodell entwickeln,
- » ein aktuelles Geschäftsmodell dokumentieren oder
- » ein bestehendes Geschäftsmodell weiter voranbringen?

Die Kompaktanleitung richtet sich an:

- » Einsteiger, Fortgeschrittene und Experten aus Unternehmen, die sich mit Geschäftsmodellen für Smart Services beschäftigen und anhand einer übersichtlichen Struktur – quasi auf einen Blick – ein Geschäftsmodell dokumentieren möchten.
- » Mitarbeiter, die gemeinsam mit anderen Unternehmen ein neues Geschäftsmodell für einen Smart Service entwickeln oder ein vorhandenes weiterentwickeln möchten.
- » Mitarbeiter, die sich an der Leistungserbringung eines Smart Services beteiligen und ihren Beitrag zum Geschäftsmodell festhalten wollen.
- » Kunden, die mit Smart-Service-Anbietern eng zusammenarbeiten und ihre Anforderungen an ein Geschäftsmodell strukturiert formulieren möchten.



# EINFÜHRUNG

Smart Services sind datenbasierte, individuell konfigurierbare Lösungen aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und intelligenten Produkten, die Unternehmen häufig über Plattformen anbieten.<sup>1</sup> Um Smart Services zu erbringen, sind vielfältige Ressourcen und Kompetenzen erforderlich, über die kleine und mittlere Unternehmen allerdings nicht alleine verfügen. Deshalb ist es für sie sinnvoll, in unterschiedlichen Konstellationen Geschäftsbeziehungen einzugehen.

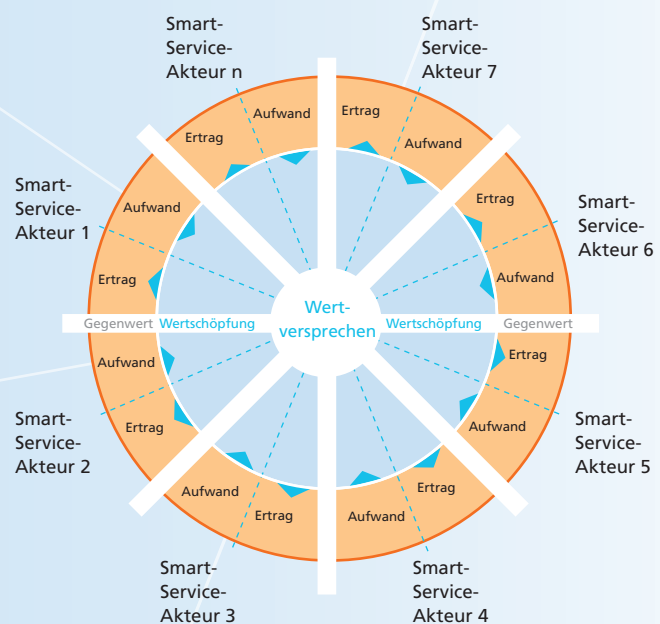
Wie für jede Dienstleistung benötigen Unternehmen für Smart Services ein tragfähiges Geschäftsmodell. Jedes Geschäftsmodell beinhaltet ein Wertversprechen, eine Wertschöpfung und einen Gegenwert.

- » Wertversprechen: Welchen Bedarf Ihrer Kunden und weiterer Akteure adressieren Sie in welcher Form, und durch welches Leistungsversprechen stiften Sie Nutzen?
- » Wertschöpfung: Auf welche Weise erstellen Sie Ihre Leistung, d. h. welche Aktivitäten, Ressourcen und Partner sind hierzu notwendig?
- » Gegenwert: Wie setzen Sie den Nutzen wirtschaftlich um?

## Binden Sie alle Smart-Service-Akteure aktiv ein!

Wird ein Smart Service kollaborativ erbracht, sollten Sie auch das Geschäftsmodell kollaborativ entwickeln. Im besten Fall involvieren Sie alle Partner. Falls dies nicht möglich ist, weil beispielsweise die Partner noch nicht feststehen, sollten Sie zunächst die Rollen und Aufgaben sowie ihre notwendigen Beiträge formulieren. Die in dieser Kompaktanleitung dargestellte Struktur zur Beschreibung eines Geschäftsmodells eignet sich dann, um passende Partner anhand der definierten Rolle zu finden.

Integrieren Sie in einem gemeinsamen Geschäftsmodell die Beiträge aller Akteure zum Wertversprechen, zur Wertschöpfung und zum Gegenwert.



<sup>1</sup> In Anlehnung an: Arbeitskreis Smart Services Welt / acatech (Hrsg.): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft.

### **Involvieren Sie Kunden in die Gestaltung Ihres Geschäftsmodells!**

Ein Akteur mit exponierter Position ist »der« Kunde. In sehr seltenen Fällen gibt es für einen Smart Service genau einen Kunden; meist handelt es sich um viele, die sich anhand spezifischer Merkmale in Kundengruppen segmentieren lassen. Je nach Anwendungsfeld ist hier auch die Unterscheidung zwischen Business-to-Business- oder Business-to-Customer-Anwendung notwendig.

Häufig denken Unternehmer, dass sie den Kunden gut kennen und für ihn sprechen können, aber die Erfahrung zeigt, dass dies nur selten der Fall ist. Damit Sie Bedarfe und Anforderungen identifizieren können, sollten Sie Kunden in die Geschäftsmodellentwicklung einbinden. Als Möglichkeiten bieten sich beispielsweise Kundenbefragungen oder Workshops an. Sie können Ihre Kunden bereits einbinden, wenn Sie Ideen generieren oder erst, wenn Sie Ihr Geschäftsmodell bewerten. Grundsätzlich gilt: Je früher, desto besser.

### **Verstehen Sie die Gestaltung als Prozess!**

Ein Geschäftsmodell lässt sich nicht an einem Tag entwickeln oder schnell finalisieren. Nehmen Sie sich Zeit! Die Gestaltung ist ein Prozess mit vielen Iterationen – häufig auch vielen Gesprächen und Diskussionen, die helfen, zu einer passgenauen Lösung für den Kunden und die beteiligten Akteure zu kommen. Zudem sollten Sie Ihr Geschäftsmodell mit allen Akteuren regelmäßig überprüfen und ggf. anpassen – denn Bedarf und Anforderungen der Kunden können sich von Zeit zu Zeit ändern.

Zu Beginn einer Geschäftsmodellentwicklung werden die Inhalte eher abstrakt und der Detaillierungsgrad gering sein. Achten Sie darauf, dass der Detaillierungsgrad kontinuierlich zunimmt und die Inhalte immer konkreter werden.



# LEITFRAGEN

Im Abschnitt »Ihre Geschäftsmodellidee« befindet sich eine Arbeitsunterlage zur Beschreibung von Geschäftsmodellen für Smart Services. Sie gliedert sich in zwei Teile:

- » **Leistung und Kunden im Mittelpunkt**
- » **Akteure und ihre Beiträge**

Im ersten Teil »Leistung und Kunden im Mittelpunkt« ist das geplante bzw. aktuelle Leistungsangebot sowie die Kundengruppen und Anforderungen zusammengefasst. Im zweiten Teil »Akteure und ihre Beiträge« geht es um die zentralen Akteure, die wesentlich an der Erbringung des Smart Service beteiligt sind. Die Vorlage ist zwei Mal enthalten, so dass Sie bis zu zehn Akteure benennen können.



## LEISTUNGSANGEBOT

- » **Wie lässt sich Ihr Leistungsangebot prägnant bezeichnen?**
- » **Was ist Kern/Inhalt des Leistungsangebots?**

### Leistungsangebot:

Zu Beginn sollten Sie für Ihr Leistungsangebot eine Bezeichnung finden, es kurz beschreiben und Leistungsbestandteile festlegen.



## KUNDEN

- » **Wer sind die potenziellen Kunden?**
- » **Welchen Bedarf haben die Kundengruppen?**
- » **Welchen Nutzen haben die Kundengruppen?**
- » **Welchen Beitrag leistet der Kunde zur Gesamtlösung?**
- » **Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Kunde in welcher Form ein?**
- » **Welchen Wert (materiell/nicht-materiell) hat das Leistungsangebot für den Kunden?**
- » **Wie sieht das Ertragsmodell für den Kunden aus?**

### Kunden:

Unterteilen Sie Ihre potenziellen Kunden in Gruppen, um Ihren Smart Service gezielt an Bedarfe und Anforderungen Ihrer Kunden anzupassen. Je nach Smart Service sollten Sie eine Differenzierung zwischen Business-to-Business- und Business-to-Customer-Kundengruppen vornehmen. Skizzieren Sie den Kundennutzen, den notwendigen Kundenbeitrag zur Wertschöpfung und den zu erwartenden Gegenwert.



## AKTEURE

- » Wie lässt sich die Rolle des Akteurs beschreiben?
- » Wie wichtig ist der Akteur für die Leistungserbringung ?
- » Welche konkreten Unternehmen übernehmen einen Beitrag zur Erbringung?
- » Welchen Beitrag leistet der Akteur zum Nutzen?
- » Welchen Beitrag leistet der Akteur zur Gesamtlösung?
- » Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Akteur in welcher Form in die Leistungserbringung ein?
- » Welchen Ertrag (monetär/nicht-monetär) erhält der Akteur durch die Beteiligung am Leistungsangebot?
- » Wie sieht das Ertragsmodell für den Akteur aus?

### Akteure und ihre Beiträge:

Zunächst sollten Sie die Rolle möglichst prägnant beschreiben. Beispiele für Smart-Service-Rollen sind: Smart-Service-Anbieter, Datenlieferant, Plattformanbieter, Sensor-, Technologiehersteller, Vertrieb, etc. Wählen Sie beliebige, aber für alle Akteure eindeutige Bezeichnungen.

Anschließend sollten Sie die Rollen kategorisieren: z. B. in Lead Partner (Gesamtanbieter der Smart-Service-Lösung), Innovations-/Kooperationspartner (Akteur, der spezifische Ressourcen und Kompetenzen einbringt, die ihn schwer ersetzbar machen) und Zulieferer (Geschäftspartner, dessen Leistungen am Markt eingekauft werden können). Eine solche Kategorisierung ist für Sie eine gute Hilfe, um zu entscheiden, welche Unternehmen Sie in die Geschäftsmodellgestaltung einbeziehen möchten. Benennen Sie anschließend konkrete Unternehmen, die eine Rolle übernehmen sollten. Beachten Sie, dass ein Unternehmen mehrere Rollen ausführen kann.

Es folgt die Skizzierung des notwendigen Beitrags zum Wertversprechen, zur Wertschöpfung sowie des zu erwartenden Gegenwerts. Eine Differenzierung beim Wertversprechen können Sie beispielsweise anhand von Zeit-, Kosten- und Qualitätsaspekten beschreiben. Der Datenbezug, als zentrales Element von Smart Services, sollte bei allen Beiträgen der Akteure eine zentrale Rolle spielen.

### Nutzen Sie die Arbeitsunterlage!

Füllen Sie die Vorlagen in dieser Broschüre oder die Online-Version aus und gestalten Sie eigene Geschäftsmodellideen.

Die Arbeitsunterlage steht Ihnen unter folgenden Links zum Download zur Verfügung:

[www.innovationsnetzwerk-smartservices.de](http://www.innovationsnetzwerk-smartservices.de)

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-538132.html>

Viel Erfolg!



# **IHRE GESCHÄFTSMODELLIDEE**

---

**GESTALTEN SIE IHR SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL  
MIT DIESER ARBEITSUNTERLAGE!**

## SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL

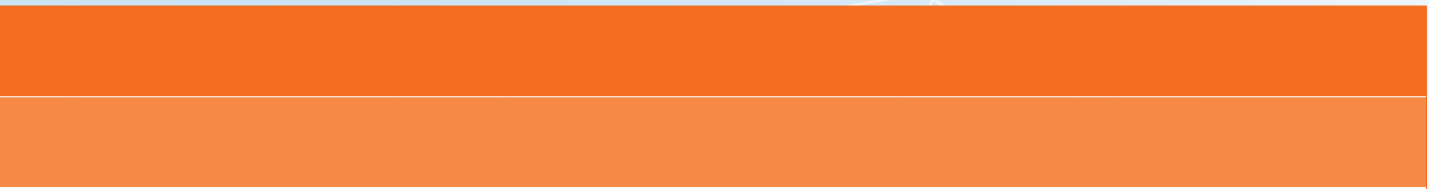
### Leistung und Kunden im Mittelpunkt

<b>Leistungsangebot:</b>	<b>Kurzbezeichnung:</b>
Was ist der Kern/Inhalt des Leistungsangebots?	<b>Leistungsbeschreibung:</b>
Wer sind die potenziellen Kunden und welchen Bedarf haben diese?	<b>Kundengruppen:</b>

Welchen Nutzen haben die Kundengruppen?	Welchen Beitrag leistet der Kunde zur Gesamtlösung? Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Kunde in welcher Form ein?
---	--

<b>Kundennutzen:</b>	<b>Wertschöpfung:</b>
----------------------	-----------------------

<b>Version:</b>	
-----------------	--



	<b>Leistungsbestandteile:</b>
	<b>Bedarf:</b>

	Welchen Wert (materiell/nicht materiell) hat das Leistungsangebot für den Kunden? Wie sieht das Ertragsmodell für den Kunden aus?
--	--

	<b>Gegenwert:</b>
--	-------------------

	Datum:		Seite:	/
--	--------	--	--------	---

# SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL

## Akteure und ihre Beiträge

**Leistungsangebot:**

Wie lässt sich die Rolle des Akteurs beschreiben? Wie wichtig ist der Akteur für die Leistungsbeschreibung?	Welche konkreten Unternehmen übernehmen einen Beitrag zur Erbringung?	Welchen Beitrag leistet der Akteur zum Nutzen?
--	---	--

<b>Rolle:</b>	<b>Unternehmen:</b>	<b>Wertversprechen:</b>
---------------	---------------------	-------------------------

Einstufung:		
-------------	--	--

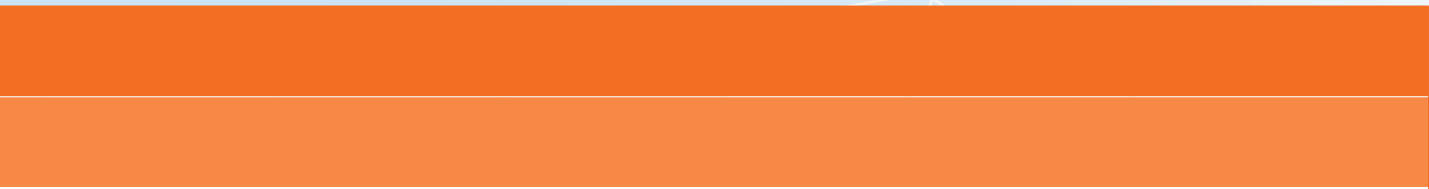
Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

Version:	
----------	--



Welchen Beitrag leistet der Akteur zur Gesamtlösung?  
Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Akteur  
in welcher Form in die Leistungserbringung ein?

Welchen Ertrag (monetär/nicht monetär) erhält der Akteur  
durch die Beteiligung am Leistungsangebot?  
Wie sieht das Ertragsmodell für den Akteur aus?

**Wertschöpfung:**

**Gegenwert:**



Datum:

Seite:

/

# SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL

## Akteure und ihre Beiträge

**Leistungsangebot:**

Wie lässt sich die Rolle des Akteurs beschreiben? Wie wichtig ist der Akteur für die Leistungsbeschreibung?	Welche konkreten Unternehmen übernehmen einen Beitrag zur Erbringung?	Welchen Beitrag leistet der Akteur zum Nutzen?
--	---	--

<b>Rolle:</b>	<b>Unternehmen:</b>	<b>Wertversprechen:</b>
---------------	---------------------	-------------------------

Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

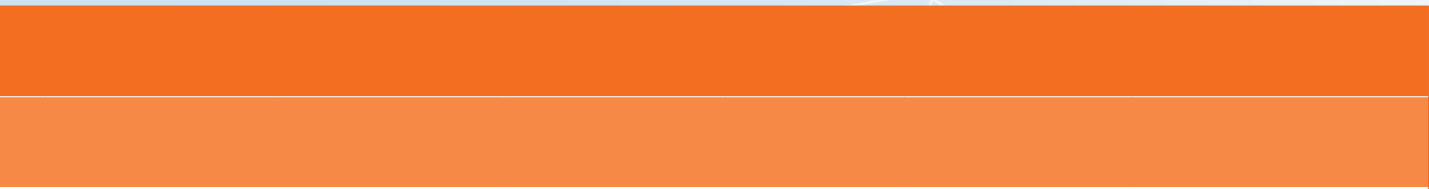
Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

Einstufung:		
-------------	--	--

Version:	
----------	--





Welchen Beitrag leistet der Akteur zur Gesamtlösung?  
Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Akteur  
in welcher Form in die Leistungserbringung ein?

Welchen Ertrag (monetär/nicht monetär) erhält der Akteur  
durch die Beteiligung am Leistungsangebot?  
Wie sieht das Ertragsmodell für den Akteur aus?

**Wertschöpfung:**

**Gegenwert:**


Datum:

Seite:

/

## **WEITERE GESCHÄFTSMODELLIDEEN**

**WENN SIE WEITERE IDEEN FÜR GESCHÄFTSMODELLE HABEN, FINDEN SIE DIE ARBEITSUNTERLAGE ZUM DOWNLOAD UNTER UNTER FOLGENDEN LINKS:**

**[www.innovationsnetzwerk-smartservices.de](http://www.innovationsnetzwerk-smartservices.de)**

**<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-538132.html>**

# ANSPRECHPARTNER

---

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Inka Woyke  
Tel.: +49 711 970 5109  
E-Mail: [inka.woyke@iao.fraunhofer.de](mailto:inka.woyke@iao.fraunhofer.de)

Sibylle Hermann  
Tel.: +49 711 970 2020  
E-Mail: [sibylle.hermann@iao.fraunhofer.de](mailto:sibylle.hermann@iao.fraunhofer.de)

Geben Sie uns gerne Feedback zur »Kompaktanleitung:  
Geschäftsmodelle für Smart Services gestalten«.

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

Autoren: Inka Woyke, Sibylle Hermann

Lektorat: Gitta Rohling, Tech Talks, Stuttgart

Layout: netsyn, Freiburg

Druck und Weiterverarbeitung:  
IRB Mediendienstleistungen,  
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Bild: ©sdecoret – stock.adobe.com

urn:nbn:de:0011-n-5381322  
[http://publica.fraunhofer.de/dokumente/  
N-538132.html](http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-538132.html)

© Fraunhofer IAO, 2019

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IAO unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher, männlicher und intersexueller Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für jedes Geschlecht.

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Projekt »Innovationsforum Smart Services KMU« (01MI1730) wurde mit Mitteln vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in der Förderinitiative »Innovationsforen Mittelstand« gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Weitere Informationen zum Innovationsnetzwerk Smart Services KMU erhalten Sie im Internet unter:  
[www.innovationsnetzwerk-smartservices.de](http://www.innovationsnetzwerk-smartservices.de)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL

## Leistung und Kunden im Mittelpunkt

<b>Leistungsangebot:</b>	<b>Kurzbezeichnung:</b>	<b>Leistungsbestandteile:</b>
Was ist der Kern/Inhalt des Leistungsangebots?	<b>Leistungsbeschreibung:</b>	
Wer sind die potenziellen Kunden und welchen Bedarf haben diese?	<b>Kundengruppen:</b>	<b>Bedarf:</b>
<b>Welchen Nutzen haben die Kundengruppen?</b>		
<b>Kundennutzen:</b>	<b>Welchen Beitrag leistet der Kunde zur Gesamtlösung? Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Kunde in welcher Form ein?</b>	<b>Welchen Wert (materiell/nicht materiell) hat das Leistungsangebot für den Kunden? Wie sieht das Ertragsmodell für den Kunden aus?</b>
	<b>Wertschöpfung:</b>	<b>Gegenwert:</b>
<b>Version:</b> / <b>Datum:</b> / <b>Seite:</b> /		



# SMART-SERVICE-GESCHÄFTSMODELL

## Akteure und ihre Beiträge

### Leistungsangebot:

Wie lässt sich die Rolle des Akteurs beschreiben? Wie wichtig ist der Akteur für die Leistungsbeschreibung?	Welche konkreten Unternehmen übernehmen einen Beitrag zur Erbringung?	Welchen Beitrag leistet der Akteur zum Nutzen?	Welchen Beitrag leistet der Akteur zur Gesamtlösung? Welche Daten und weiteren Ressourcen bringt der Akteur in welcher Form in die Leistungserbringung ein?	Welchen Ertrag (monetär/nicht monetär) erhält der Akteur durch die Beteiligung am Leistungsangebot? Wie sieht das Ertragsmodell für den Akteur aus?
Rolle:	Unternehmen:	Wertversprechen:	Wertschöpfung:	Gegenwert:
Einstufung:				
Einstufung:				
Einstufung:				
Einstufung:				
Einstufung:				

Version:	Datum:	Seite:
		/