

---

# TOOLKIT

## ERLÄUTERUNGEN ZUM GESCHÄFTSMODELLKONZEPT

Inka Woyke

05. April 2017 ENTWURF

---



Innovative Netzwerke für  
Dienstleistung und Gesundheit  
in den Regionen von morgen

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

- Das INDIGER Geschäftsmodell-Konzept erschließt Dienstleistungsziele – unabhängig davon ob diese kommerziell oder gemeinnützig ausgerichtet sind - über den Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung. Die Formulierung eines Geschäftsmodelles ist unverzichtbar, wenn man als Anbieter erreichen will, dass innovative Leistungen für Gesundheit und Prävention tatsächlich nachgefragt werden und diese Nachfrage auch bedient werden kann. Die hier genutzte Systematik zur Entwicklung von Geschäftsmodellen bildet die gängigen Geschäftsmodell Elemente ab:
  - das Leistungsversprechens, also mit welcher Leistung soll welchen Kunden welcher Nutzen gestiftet werden
  - die Wertschöpfung, also wie werden Leistungen erbracht
  - die Finanzen, also Fragen zu Kosten und Erlösen oder anderen Gegenwerten, die durch die Leistungserbringung entstehen.
- Ergänzt werden diese Kernelemente durch den Blick auf wichtige Rahmenbedingungen, ein Thema das nicht nur im Gesundheitswesen Einfluss auf den Erfolg von Geschäftsmodellen hat. Neu ist, dass der Blick zudem ausdrücklich auf Geschäftsmodelle für vernetzte Wertschöpfung gerichtet wird. Mit der Integration einer internen und einer externen Perspektive in die Geschäftsmodellkonfiguration wird es in Entstehung begriffenen Netzwerken, aber auch Einzelakteuren, die sich in ein Netzwerk einbringen möchten, möglich, Geschäftsmodelle für gemeinsame Dienstleistungsinnovation zu entwickeln.

# DIENSTLEISTUNGSZIELE

## GESCHÄFTSMODELLE FÜR NETZWERKER

### INTERNE PERSPEKTIVE

LEISTUNGSVERSPRECHEN  
AN MITGLIEDER



LEISTUNGSVERSPRECHEN  
AN KUNDEN

WERTSCHÖPFUNG



WERTSCHÖPFUNG

FINANZEN



FINANZEN

RAHMENBEDINGUNGEN



RAHMENBEDINGUNGEN

### EXTERNE PERSPEKTIVE

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Perspektiven

Perspektive	Beschreibung
Leistungs- perspektive für <b>interne</b> Zielgruppe	Die Leistungsperspektive <b>interne Zielgruppe</b> bezieht sich auf alle Mitglieder(-Gruppen), die Leistungen über das Netzwerk beziehen und/oder sich kooperativ an Angebot bzw. Erbringung von Leistungen des Netzwerks (nach innen oder außen) beteiligen.
 INTERNE PERSPEKTIVE 	
Leistungs- perspektive für <b>externe</b> Zielgruppe	Die Leistungsperspektive <b>externe Zielgruppe</b> bezieht sich auf alle Kunden(-Gruppen), die Leistungen über das Netzwerk beziehen und es (z.B. durch die physische Anwesenheit, Datenbereitstellung, ...) ermöglichen, dass die vom Netzwerk angebotenen Leistungen erbracht werden können.
 EXTERNE PERSPEKTIVE 	

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

Perspektive	Leistungsversprechen
Leistungs- perspektive für <b>interne</b> Zielgruppe	Der <b>Bedarf</b> benennt spezifische Problemlagen der Netzwerkmitglieder, welche durch das interne Leistungsportfolio adressiert werden.
	Das <b>Nutzenversprechen</b> beschreibt, welchen Mehrwert die Beteiligung am Netzwerk für die Mitglieder bietet und welchen kollaborativen Wettbewerbsvorteil die Netzwerkmitglieder erwarten können.
	Die <b>Netzwerk-Services</b> umfassen alle internen, an Mitglieder gerichteten Dienstleistungsangebote im Portfolio des Netzwerks. <b>Leistungs-Marketing und -Vertrieb</b> umfasst alle Kommunikationsmittel und –kanäle zur Kommunikation der Netzwerk-Services an die Mitglieder. Die <b>Leistungsdistribution</b> benennt, auf welchem Wege den Mitgliedern die Netzwerk-Services zur Verfügung gestellt werden.

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

Perspektive	Leistungsversprechen
Leistungs- perspektive für <b>externe</b> Zielgruppe	Der <b>Bedarf</b> benennt spezifische Problemlagen der Bedarfs- und Kunden-Gruppen, welche mit dem externen Leistungsportfolio adressiert werden.
	Das <b>Nutzenversprechen</b> beschreibt , wie das Leistungsportfolio dazu beiträgt, die Erwartungen, Bedürfnisse und Bedarfe der Kunden zu erfüllen, bzw. Kundenprobleme zu lösen.
	Das <b>Portfolio</b> enthält alle Netzwerkdienstleistungen, die extern für Kunden angeboten und erbracht werden. <b>Leistungs-Marketing und –Vertrieb umfasst</b> alle Kommunikationsmittel und –kanäle zur Kommunikation der Netzwerk-Leistungen an die Kunden. Die <b>Leistungsdistribution</b> , die benennt, auf welchem Wege den Kunden die Netzwerkdienstleistungen zur Verfügung gestellt werden.

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

Perspektive	Leistungsversprechen
Leistungs- perspektive für interne Zielgruppe	<b>Schlüsselprozesse</b> umfassen alle (Schlüssel-)Aktivitäten, die notwendig sind, um Leistungen für die Mitglieder anzubieten und zu erbringen und das Nutzenversprechen für die Mitglieder zu erreichen.
	<b>Schlüsselressourcen</b> sind humane, intellektuelle und physische Ressourcen, die bei der internen Leistungserstellung eingebracht werden müssen. Die <b>leistungsbezogene Integration</b> umfasst die Art und Weise, wie die Netzwerk-Ressourcen der Mitglieder (oder der Schlüsselpartner, sofern nicht dauerhaft im Netzwerk vorhanden) zur Leistungserstellung in das Netzwerk eingebunden werden; inkl. <b>leistungsbezogene Rollen- bzw. Funktionsfestlegung</b> .

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

Perspektive	Leistungsversprechen
Leistungs- perspektive für <b>externe</b> Zielgruppe	<b>Schlüsselprozesse</b> umfassen alle (Schlüssel-)Aktivitäten, die notwendig sind, um Leistungen für die Kunden anzubieten und zu erbringen und das Nutzenversprechen für die Kunden zu erreichen.
	<b>Schlüsselressourcen</b> sind humane, intellektuelle und physische Ressourcen, die bei der externen Leistungserstellung eingebracht werden müssen. Die <b>leistungsbezogene Integration</b> umfasst die Art und Weise, wie die Netzwerk-Ressourcen der Kunden, Mitglieder und punktuell der Schlüsselpartner zur externen Leistungserstellung in das Netzwerk eingebunden werden; inkl. <b>leistungsbezogene Rollen- bzw. Funktionsfestlegung</b> .

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

Perspektive	Leistungsversprechen
Leistungs- perspektive für <b>interne</b> Zielgruppe	<b>Kosten</b> , welche durch das Angebot und die Erstellung von internen Leistungen entstehen.
	<b>Erlöse</b> , erfasst alle Einnahmen, welche abseits von der Vergütung der externen Leistungen realisiert werden (z.B. Mitgliedsbeiträge).
Leistungs- perspektive für <b>externe</b> Zielgruppe	<b>Kosten</b> , welche durch das Angebot und die Erstellung von externen Leistungen entstehen.
	<b>Erlöse</b> , welche durch die Vergütung von externen Leistungen erwirtschaftet werden.

# INDiGeR-Geschäftsmodell-Konzept

## Beschreibung der Gestaltungsbereiche

### Rahmenbedingungen (Elemente)

Gesetze und Vorgaben	Wirtschafts- und Gesundheitssystem sowie regionale Gegebenheiten (kurzfristig nicht veränderlich)
Strategie	Langfristige Netzwerkziele, Vision, Mission und Strategische Ausrichtung des Netzwerk-Geschäftsmodells und Art der Netzwerkführung (mittelfristig veränderlich)
Netzwerkmanagement & organisationale Integration	<p><b>Netzwerkmanagement:</b> beschreibt, wie sich das Netzwerk koordiniert und organisiert, um für seine Mitglieder und Kunden Wert schöpfen und Leistungen anbieten zu können. Dies umfasst die <b>Netzwerk-Struktur, -Kommunikation und Markenbildung</b> (strategisches Marketing und Corporate Design);</p> <p><b>Organisationale Integration:</b> Beschreibt die <b>Rechtsform, die Art der Bindung</b> der Akteure an das Netzwerk, die organisationsbezogenen <b>Rollen</b> aller relevanten <b>Akteursgruppen</b> (z.B. Kunden, Mitglieder, Partner, Stakeholder, Meinungsführer, weitere Netzwerke).</p>

# Ihre Ansprechpartner



Fraunhofer IAO  
Inka Woyke  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-5109  
[inka.woyke@iao.fraunhofer.de](mailto:inka.woyke@iao.fraunhofer.de)  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)



Fraunhofer IAO  
Andrea Rößner  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 711 970-5148  
[Andrea.roessner@iao.fraunhofer.de](mailto:Andrea.roessner@iao.fraunhofer.de)  
[www.iao.fraunhofer.de](http://www.iao.fraunhofer.de)

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