

## **Hybride Geschäftsmodelle im Betrieb umsetzen: Sozialpartnerworkshop unterstützt die Realisierung betrieblicher Strategien**

Veit HARTMANN<sup>1</sup>, Mikko BÖRKIRCHER<sup>2</sup>, Gabi SCHILLING<sup>3</sup>,  
Tim JESKE<sup>1</sup>, Nicole OTTERSBOCK<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.  
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf

<sup>2</sup> METALL NRW, Uerdinger Straße 58 – 62, D-40474 Düsseldorf

<sup>3</sup>IG Metall Bezirksleitung NRW, Roßstraße 94, D-40476 Düsseldorf

**Kurzfassung:** Die Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen stellen Betriebe und Beschäftigte vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Gerade Fragen der sozio-technischen Arbeitsgestaltung beinhalten einige Risiken. Diesen Risiken kann auf unterschiedliche Weise begegnet werden. Eine Möglichkeit besteht darin, frühzeitig auch die Sozialpartner in den Dialog mit einzubeziehen, um zu praxisnahen Lösungen zu gelangen, von denen viele Betriebe profitieren können. Dieser Beitrag stellt ein mögliches Vorgehen und die gemachten Erfahrungen mit einem Sozialpartnerworkshop im Rahmen eines vom BMBF geförderten Forschungsvorhabens vor.

**Schlüsselwörter:** Geschäftsmodellentwicklung, Sozialpartner, Digitalisierung, Hybridisierung

### **1. Ausgangslage und Hintergrund**

Die Einführung und Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen stellen Betriebe und Beschäftigte vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Digitalisierungsmaßnahmen sind dabei häufig Diskussionsbestandteil der sogenannten „Digitalen Transformation“. Deren wesentliche Antriebe sind die Digitalisierung zur Stärkung des eigenen Kerngeschäfts, die Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder durch neue digitale Geschäftsmodelle und Produkte, sowie digitale Innovationsaktivitäten mit dem Ziel, digitales Wissen und innovative Ideen für die langfristige Zukunft des Unternehmens zu generieren (BMW 2020). Das trifft auch auf hybride Geschäftsmodelle – einer Kombination aus Produktverkauf und oft digitalen Dienstleistungen – zu. Diese häufig additiven Dienstleistungen basieren auf einem veränderten Verständnis und einer veränderten Nutzung von Daten. Datengetriebene Geschäftsmodelle werden nach Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) durch die folgenden drei Gründe maßgeblich beeinflusst:

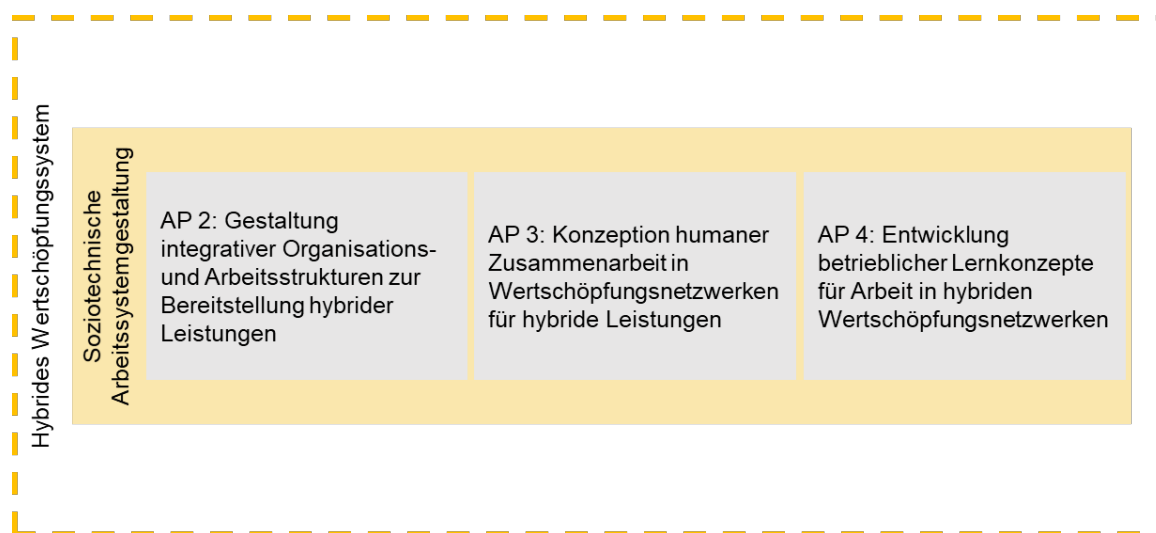
- Sicherung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit,
- Nachfrage bestehender Kunden nach datengetriebenen Angeboten,
- Impuls durch vergleichbare Produkte am Markt (Fritsch & Krotova 2020).

Über die Wichtigkeit von digitalen (und demnach auch hybriden) Geschäftsmodellen für die Unternehmen scheint es einen breiten Konsens bei den Wirtschaftsakteuren in Deutschland zu geben (BMW 2017 und die dort verzeichneten Aktivitäten). Spannend erscheint vor dem Hintergrund der propagierten Wichtigkeit des Themas die Frage, wie eine strategische Ausrichtung in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgen und

wie insbesondere eine Implementierung oder Umsetzung neuer Geschäftsmodelle im Betrieb am erfolgreichsten durchgeführt werden kann (Deflorin/Scherrer/Amgarten 2021, Fasnacht 2020, Echterhoff 2018).

## 2. Projektzusammenhang

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich das Projekt „AnGeWaNt – Arbeit an geeichten Waagen für hybride Dienstleistungen an Nutzfahrzeugen“ ([www.angewant.de](http://www.angewant.de)) neben methodischen Fragestellungen zur Geschäftsmodellentwicklung und den Möglichkeiten der individuellen Erarbeitung von hybriden Geschäftsmodellen im Betrieb (Guth/Hoffzimmer/Ottersböck 2020) auch mit der Frage, wie eine Umsetzung auf der betrieblichen Ebene erfolgreich gestaltet werden kann (zum Thema Organisation exemplarisch Hartmann & Sparvel 2020). Um diese Frage zu beantworten, sind im Projekt drei soziotechnische Arbeitspakete vorgesehen, die die folgenden Schwerpunktthemen behandeln (vgl. Abb. 1)



**Abbildung 1:** Soziotechnische Arbeitspakete im Projekt AnGeWaNt (eigene Darstellung)

Fragen der sozio-technischen Arbeitsgestaltung tangieren neben den in Abbildung 1 ersichtlichen Themen auch Risiken, wie z. B. Akzeptanzfragen. Diesen Risiken kann auf unterschiedliche Weise begegnet werden. Bewährt hat sich, frühzeitig auch die Sozialpartner in den Dialog mit einzubeziehen, um zu praxisnahen Lösungen zu gelangen, von denen später im Rahmen des Transfers viele weitere Betriebe profitieren können. Dabei ist festzustellen, dass auf der konkreten betrieblichen Ebene die Beteiligung von z. B. Betriebsräten an der Geschäftsmodellentwicklung als neues Thema beschrieben wird (stellvertretend Gerst 2020), also keine breiten Erfahrungen auf der betrieblichen Ebene im Umgang mit dem Handlungsfeld unterstellt werden können. Anders verhält es sich bei Fragestellung der Implementierung und Umsetzung. Hier werden je nach Auswirkung der (technologischen) Veränderungen auch mitbestimmungspflichtige Tatbestände tangiert, z. B. die Notwendigkeit der Umstellung eines Arbeitszeitsystems aufgrund eines 24/7-Kundenversprechens. Insbesondere die Rolle der Mitarbeitervertretung bei

Themen wie der „Angst um Arbeitsplatzverlust aufgrund der Digitalisierung“ oder Befürchtungen hinsichtlich zukünftig erwarteter Kompetenzen zeigen die Vorteile eines dialogischen Vorgehens (exemplarisch Hermann & Stoppkotte 2020).

### **3. Sozialpartnerworkshop: Ablauf, Inhalte und Ergebnis**

Im Rahmen des Forschungsprojektes AnGeWaNt wurde ein virtueller Sozialpartnerworkshop geplant und durchgeführt. Dieser Workshop hatte zum Ziel, mit Vertretern der Sozialpartner Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes zu diskutieren und Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten in der Bewertung der betrieblichen Umsetzungsstrategien sowie der Mittel und Wege zur Zielerreichung durch die Sozialpartner gegenüberzustellen. Es ging in diesem Workshop prinzipiell nicht darum, Einzelergebnisse oder betriebliche Einzelproblematiken zu erörtern, sondern zu schauen, wie die unterschiedlichen Sichtweisen der Sozialpartner die betrieblichen Hybridisierungsstrategien im Rahmen des Projektes unterstützen und den Transfer der Ergebnisse ergänzen können. Da beide Sozialpartner (METALL NRW und IG Metall NRW) als Value Partner im Projekt vertreten sind, gestaltete sich die Ansprache unproblematisch. Der Vorschlag für einen Sozialpartnerworkshop wurde sehr positiv aufgenommen. Es ist allerdings in anderen Projektkontexten ohne oder mit geringerer Beteiligung der Sozialpartner davon auszugehen, dass ein solcher Workshop nicht „auf Zuruf“ stattfinden kann und entsprechende Vorbereitungszeit einzuplanen ist.

Der für zwei Stunden angesetzte Workshop enthielt vier Punkte auf der Agenda:

- Die Kurzvorstellung des Arbeitstandes im Projekt.
- Die Diskussion der vom Projektteam aufgestellten Thesen.
- Sammlung von Hinweisen und Ergänzungen (sowohl inhaltlicher Art als auch von Tools für die weitere Arbeit in den Unternehmen).
- Möglichkeiten der Verbreitung der Ergebnisse des Workshops und der gemachten Erfahrungen.

Nach einer Einführung und der Vorstellung der aktuellen Arbeitsstände in den soziotechnischen Teilprojekten (Abb. 1) durch die Teilprojektleiter, wurden die Vertreter der Sozialpartner gebeten, die nachfolgenden Statements zu kommentieren und zu bewerten:

1. Zur Umsetzung eines digitalen, hybriden Geschäftsmodells sollten von Beginn an wesentliche Arbeitsbereiche wie Vertrieb & Service (Kundenperspektive) und Entwicklung (technische Perspektive) gleichermaßen einbezogen werden.
2. Eine rein technische Leitung des Projekts ist nicht zwingend zielführend; die interne und externe Kundeperspektive sollte gleichermaßen berücksichtigt werden.
3. Der Kompetenzaufbau für hybride Wertschöpfung benötigt einen vertieften Austausch zwischen den technischen Arbeitsbereichen und den Bereichen mit Kundenkontakt.
4. Die Klärung der Zuständigkeiten sollte nach der Idee (Geschäftsmodellentwicklung), jedoch sehr zeitnah erfolgen.
5. Bestehende Strukturen (z. B. Hierarchien & Zuständigkeiten) sind zu hinterfragen, insbesondere hinsichtlich der Kompetenz zur Entwicklung des

Geschäftsmodells und Leitung der internen Umsetzung.

6. Aspekte der internen Kommunikation der geplanten Geschäftsidee sollten beachtet werden: Informationsübermittlung, Angebot eines Austausches dazu, Ergebnisprüfung (sind alle wesentlichen Informationen bei den Beschäftigten angekommen?).
7. Das Verständnis in der Belegschaft für die Notwendigkeit der Veränderung/Innovation schaffen (z. B. übergeordneter Informationsrahmen, Angebote zur Beteiligung, Nutzung bisheriger Erfahrungswerte von Beschäftigten).
8. Eine intensive Thematisierung von positiven wie negativen Wahrnehmungen der Beschäftigten sobald sich Entwicklungen/Veränderungen aufgrund des neuen Geschäftsmodells abzeichnen (z. B. Angst vor Arbeitsplatzverlust, neue Anforderungen, Karrierepfade etc.)
9. Neue Geschäftsmodelle bedürfen kultureller Anpassungen, mindestens aber einer Beschäftigung damit.
10. Eine externe Unterstützung zur Geschäftsmodellentwicklung kann hilfreich sein.

Im Rahmen des Dialogs wurden die Thesen in der aufgeführten Reihenfolge aufgerufen. Da in diesem vorliegenden Fall die Sozialpartner einander kannten, konnte auf eine stringente Zuweisung von (zeitlichen) Redeanteilen oder Abfolgen verzichtet werden. Dieser Umstand kann nicht prinzipiell vorausgesetzt werden, ggf. ist hier eine wesentlich straffere Struktur nötig.

Dabei ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die Akteure die aufgestellten Thesen vorab mit einem ausreichenden zeitlichen Vorlauf zur Verfügung gestellt bekommen haben, um sich

- a) inhaltlich damit auseinanderzusetzen und
- b) mögliche Vorbehalte oder Ablehnungen zu den Inhalten einzelner Thesen im Vorfeld zu besprechen und mögliche Dissonanzen nicht im Workshop aufkommen zu lassen.

Das bedeutet in diesem konkreten Fall, dass die im Workshop vorgelegten Themen im Grundsatz von den Sozialpartnern nachvollzogen und als relevant für die betriebliche Praxis eingestuft wurden.

Im Rahmen der virtuellen Sitzung schilderten die Sozialpartner jeweils ihre Sichtweise und Einschätzungen zu den aufgestellten Thesen und machten klar, welche Potenziale, Voraussetzungen und Notwendigkeiten vor dem Hintergrund der einzelnen Thesen für die jeweiligen betrieblichen Akteure von Bedeutung sein könnten. Dabei war es Konsens, dass die unterschiedlichen Positionen nicht zwischen den Sozialpartnern diskutiert, sondern die unterschiedlichen Sichtweisen im Hinblick auf die unterschiedlichen Adressatenkreise im Betrieb inhaltlich festgehalten werden.

Beispielhaft soll zum Statement 9 (siehe oben) das Ergebnis aus dem Sozialpartnerworkshop aufgeführt werden:

**9. Neue Geschäftsmodelle bedürfen kultureller Anpassungen, mindestens aber einer Beschäftigung damit**

- Veranschaulichung von Abhängigkeiten zwischen Abteilungen (Bringschuld/Holschuld)
- Vernetzte Strukturen müssen sich in abteilungsübergreifender Kommunikation widerspiegeln
- Betriebsparteien verpflichten sich zu partnerschaftlichem Verhalten
- Überprüfen, ob abteilungsbezogene Kennzahlen zu neuen Geschäftsmodellen und Prozessen passen: Sind sie aussagekräftig? Wird der Erfolg des gesamten Unternehmens dadurch gefördert?
- Gleichmäßige Risiko-/Arbeitsverteilung zwischen verschiedenen Vertretern und Beschäftigten einzelner Arbeitsbereiche sicherstellen
- Kooperative Strukturen sind die Zukunft – Kennzahlen müssen dazu passen, denn Erfolge sind das Ergebnis vernetzter Zusammenarbeit
- Gemeinsame Spielregeln/Kultur aufbauen, um Struktur zu geben
- Richtige Ansprache und Kommunikation als Enabler, um richtige Methodik in Anwendung zu bringen
- Prozessmanagement sollte Beteiligten geläufig sein (Umgang 7V, 5S, Lean)

#### 4. Fazit

Im Ergebnis lieferte das Gespräch so eine praxisorientierte Ergänzung von Aspekten zum Umgang mit relevanten Themen bei der Einführung von hybriden Geschäftsmodellen, die eine sehr breite und viele Aspekte umfassende Darstellung beinhaltet. Diese Zusammenstellung bietet einerseits die Möglichkeit, den betrieblichen Akteuren unterschiedliche Orientierungen bei der praktischen Implementierung von hybriden Geschäftsmodellen zu liefern, andererseits konnte mit und im Rahmen des Workshops deutlich gemacht werden, welche Vorteile und Potenziale ein sozialpartnerschaftlicher Umgang mit sensiblen Zukunftsthemen hat.

Die gemachten Erfahrungen und die inhaltliche Dokumentation werden in einem nächsten Schritt mit den Sozialpartnern im Hinblick auf eine Verbreitung der Ergebnisse diskutiert. Erste Ansätze sind hier schon im virtuellen Workshop erkennbar gewesen, diese Ansätze bedürfen aber noch einer Konkretisierung und breiteren Absprache der Sozialpartner.

#### 5. Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2020) Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für Industrieunternehmen. Impulspapier Plattform Industrie 4.0. Abgerufen am 23. November, 2021. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/digitale-transformation-erfolgreich-umsetzen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=6](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/digitale-transformation-erfolgreich-umsetzen.pdf?__blob=publicationFile&v=6).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2017) Digitale Geschäftsmodelle. Themenheft Mittelstand-Digital. Abgerufen am 23. November, 2021. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=7](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittelstand-digital-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7).
- Deflorin P, Scherrer M, Amgarten J (2021) Industrie 4.0 Geschäftsmodelle – Ein Analyse-Raster zum Erkennen von Industrie 4.0 Potenzialen und notwendigen Veränderungen. Abgerufen am 23. November, 2021. <https://www.industrie-management.de/node/121>.

- Echterhoff B (2018) Methodik zur Einführung innovativer Geschäftsmodelle in etablierten Unternehmen, Dissertation Universität Paderborn. Abgerufen am 23. November, 2021. <https://d-nb.info/118242239X/34>
- Fasnacht D (2020) Die Ökosystemstrategie. Disruptive Innovationen mit klassischen Geschäftsmodellen kombinieren und neuen effektiven Mehrwert generieren, zfo 89 (3):168-173.
- Fritsch M, Krotova A (2020b) Wie datengetrieben sind Geschäftsmodelle in Deutschland? Analyse des Status Quo, IW-Report Nr. 9. Abgerufen am 23. Oktober, 2021. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Datengetriebene\\_Geschaeftsmodelle.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Datengetriebene_Geschaeftsmodelle.pdf).
- Gerst D (2020) Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte, WSI Mitteilungen 73 (4). Abgerufen am 1. Dezember, 2021. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2020\\_04\\_gerst.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_04_gerst.pdf).
- Guth M, Hoffzimmer H, Ottersböck N (2020) Entwicklung hybrider Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (238):26-33. Abgerufen am 23. November, 2021. <https://www.angewant.de/wp-content/uploads/2020/03/Fachartikel.pdf>.
- Hartmann V, Sparvel S (2020) Der Glascontainer geht online - Digitalisierungsszenarien im Projekt AnGeWaNt. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (239):21–25.
- Herrmann C, Stoppkotte E-M (2020) Digitalisierung mitbestimmen, AiB 12: 39-41.

**Hinweis:** Dieser Beitrag ist Bestandteil des Projektes AnGeWaNt. Das Projekt AnGeWaNt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L17B050) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten

68. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und  
Fabrikautomatisierung IFF, Magdeburg

02. – 04. März 2022

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02. – 04. März 2022**

**Otto-von Guericke-Universität Magdeburg;  
Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung IFF, Magdeburg**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Sankt Augustin: GfA-Press, 2022  
ISBN 978-3-936804-31-7

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin**  
**Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**  
im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003  
Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2022 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)