

Hybride Wertschöpfung

Erfolg durch Servicepaket

Unternehmen, die auf hybride Wertschöpfung setzen, also ihren Kunden ein Paket aus Industrieprodukt und den dazugehörigen Dienstleistungen anbieten, sind im Hinblick auf die Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung deutlich erfolgreicher als andere Firmen. Dies geht aus einer Befragung von 2.000 Unternehmen durch die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult hervor. Am besten schneiden jene hybriden Unternehmen ab, die den Kunden zusätzlich besondere Garantien wie Mindestlaufzeiten gewähren (Hybrid-Plus-Firmen).


Weil die hybriden Unternehmen den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte in den Blick nehmen, sind sie offenbar auch deutlich innovativer: Von den Hybrid-Plus-Unternehmen entwickeln 99 Prozent neue Produktlösungen, von den übrigen Hybrid-Firmen tun dies 84 Prozent, von den nicht hybriden Unternehmen dagegen nur 66 Prozent. Folglich können gerade Hybrid-Unternehmen mit Produkten aufwarten, die ausschließlich von ihnen angeboten werden. Bei den Plus-Firmen liegt der Umsatzanteil mit solchen Exklusivgütern bei 44 Prozent – gegenüber 13 Prozent bei den nicht hybriden Betrieben.

Hybride Wertschöpfungsprozesse sind allerdings aufwendig. Unter anderem geben zwei Drittel der hybriden Unternehmen an, dass sie für ihre Angebotserweiterung zusätzliche Kompetenzen erwerben mussten – beispielsweise um die komplexer gewordenen Abläufe im Betrieb gut organisieren zu können.

Hanno Kempermann, Karl Lichtblau: Definition und Messung von hybrider Wertschöpfung, in: IW-Trends 1/2012

Ansprechpartner im IW: **Hanno Kempermann, Telefon: 0221 4981-863**

Rundum-Versorgung ist ein Renner

Hybride Wertschöpfung. Unternehmen, die ihren Kunden ein Paket aus Industrieprodukt und den dazugehörigen Dienstleistungen anbieten, sind deutlich erfolgreicher als andere Firmen. Dieses Geschäftsmodell erfordert allerdings einigen Aufwand. 


Ob im In- oder Ausland – dank der hohen Qualität ihrer Erzeugnisse gehören viele deutsche Industrieunternehmen seit langem zu den Marktführern. Doch die internatio-

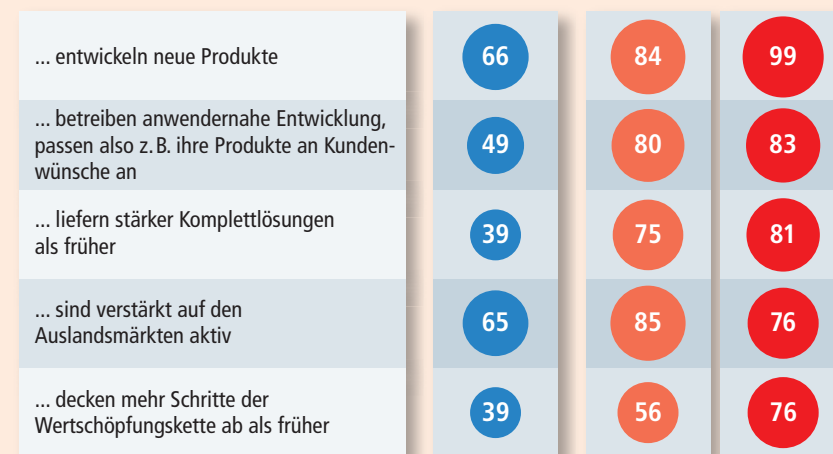
nale Konkurrenz schläft nicht. Deshalb bieten immer mehr Firmen ihren Kunden nicht nur das Industrieprodukt selbst, sondern ganze Problemlösungspakete an.

Diesen Trend zur sogenannten hybriden Wertschöpfung (Kasten Seite 2) hat die Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) Consult mithilfe einer breit angelegten Unternehmensbefragung unter die Lupe genommen. Die wichtigsten Ergebnisse:

- **Hybride Unternehmen sind erfolgreicher.** Den IW-Consult-Daten zufolge weisen inzwischen 14 Prozent aller Unternehmen in Deutschland eine hybride Wertschöpfung auf (Standard) – mit entsprechenden Leistungen für die Käufer. Weitere 2 Prozent aller Firmen legen noch einen drauf: Hybrid-Plus-Unternehmen haben nicht nur ein umfassendes Industrie-Dienstleistungspaket im Programm, sondern gewähren den Kunden zusätzlich →

Was hybride Unternehmen erfolgreich macht

So viel Prozent der  Unternehmen ohne hybride Wertschöpfung ...  „Standard“  „Plus“



Hybride Wertschöpfung: Industrieunternehmen bieten zusätzlich zu ihren Waren entweder selbst oder in Kooperation mit anderen Firmen umfassende Dienstleistungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg an („Standard“) und gewähren zusätzlich Garantien wie Mindestlaufzeiten („Plus“); Befragung von 2.000 Unternehmen im Frühjahr 2011; Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln



aus IW-Trends
1/2012

Hanno Kempermann, Karl Lichtblau: Definition und Messung von hybrider Wertschöpfung
www.iwkoeln.de/trends

besondere Garantien wie Mindestlaufzeiten. Das zahlt sich aus:

Die hybriden Unternehmen und vor allem jene der Plus-Kategorie sind deutlich erfolgreicher als andere Firmen – sie erzielen höhere Umsatzzuwächse und weisen eine bessere Beschäftigungsentwicklung auf.

Der Befund kommt nicht von ungefähr – denn die Voraussetzungen für den Erfolg sind in hybriden Unternehmen wesentlich besser (Grafik Seite 1). Durch ihr Rundum-Sorglos-Paket für die Kunden haben sie eine stärkere Marktposition als andere Firmen.

Weil die hybriden Unternehmen den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte in den Blick nehmen, sind sie auch deutlich innovativer:

Von den Hybrid-Plus-Unternehmen entwickeln 99 Prozent neue Produktlösungen, von den Standard-Hybrid-Firmen tun dies 84 Prozent,

von den übrigen Unternehmen dagegen nur 66 Prozent.

Folglich können gerade Hybrid-Unternehmen mit Produkten aufwarten, die ausschließlich von ihnen angeboten werden. Bei den Plus-Firmen liegt der Umsatzanteil mit solchen Exklusivgütern bei 44 Prozent – gegenüber 13 Prozent bei den nicht hybriden Unternehmen.

Die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile dürften zumindest teilweise erklären, warum hybride Unternehmen besonders stark im Ausland engagiert sind. Davon können auch kleine und mittlere Betriebe profitieren, die durch eine Kooperation erste Auslandserfahrungen sammeln. So errichtet zum Beispiel ein hybrider Baukonzern im Ausland ein Stadion und arbeitet dabei mit hiesigen kleineren Betrieben zusammen, die die Tartanbahn oder die Flutlichtanlage zuliefern.

Hybride Wertschöpfung

Die Wertschöpfungskette eines Industrieunternehmens wird als hybrid bezeichnet, wenn die Firma nicht nur ein Produkt wie zum Beispiel eine Maschine oder ein Fahrzeug herstellt und verkauft, sondern dem Kunden ein ganzes Paket aus Industrieerzeugnis und Dienstleistungen anbietet – entweder in Eigenregie oder in Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen. Ziel ist es, die Käufer über die gesamte Lebensdauer des eigentlichen Produkts zu begleiten und eventuell auftretende Probleme zu lösen.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen verkauft Kompressoren. Stellt der Betrieb nun auf ein hybrides Modell um, bietet er seinen Kunden nicht nur die Geräte selbst an, sondern auch alle damit verbundenen Dienstleistungen. Das entsprechende Servicepaket umfasst unter anderem Finanzierungsangebote, die Fernwartung, die Erneuerung von Einzelteilen, einen 24-Stunden-Kundendienst sowie die Entsorgung des ausgedienten Kompressors – der Kunde zahlt dann nicht mehr den Kompressor, sondern die Leistungen pro Kubikmeter Druckluft.

Hybride Geschäftsmodelle: Mit einigem Aufwand verbunden

So viel Prozent der Unternehmen geben an, dass die Ergänzung ihres Produktangebots um zusätzliche Dienstleistungen folgende Konsequenzen hatte

| | Unternehmen mit hybrider Wertschöpfung | |
|---|--|--------|
| | „Standard“ | „Plus“ |
| Bedarf an breiterem Kompetenzspektrum | 63 | 67 |
| Höherer Kommunikationsbedarf innerhalb des Unternehmens | 61 | 80 |
| Höherqualifizierung der Mitarbeiter | 51 | 69 |
| Höherer Bedarf an Facharbeitern/Spezialisten | 46 | 54 |
| Stärkere Befassung mit Kundenmärkten | 41 | 74 |
| Neuregelung der Kundenbeziehungen | 39 | 78 |
| Höherer IT-Aufwand | 38 | 54 |
| Umbau der Organisation | 29 | 65 |
| Kostenprobleme | 27 | 20 |
| Vorhaltung von zu vielen Leistungen | 15 | 13 |
| Höherer Marktforschungsbedarf | 13 | 18 |

Hybride Wertschöpfung: Industrieunternehmen bieten zusätzlich zu ihren Waren entweder selbst oder in Kooperation mit anderen Firmen umfassende Dienstleistungen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg an („Standard“) und gewähren zusätzlich Garantien wie Mindestlaufzeiten („Plus“); Befragung von 2.000 Unternehmen im Frühjahr 2011; Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult

• **Hybride Geschäftsmodelle sind aufwendig.** Unternehmen, die das Hybrid-Modell einführen wollen, müssen einige Hürden nehmen. So ist der Aufwand nicht zu unterschätzen – einige Beispiele (Grafik):

Rund zwei Drittel der hybriden Unternehmen geben an, dass sie für ihre Angebotserweiterung zusätzliche Kompetenzen erwerben mussten – beispielsweise um die komplexer gewordenen Abläufe im Betrieb gut organisieren zu können.

Die Mehrheit der Firmen berichtet zudem von einem gestiegenen Kommunikationsbedarf innerhalb des Betriebs. Und rund die Hälfte der Unternehmen musste ihre Mitarbeiter zusätzlich qualifizieren oder neue Fachkräfte einstellen.