

Hybride Wertschöpfung | 15.03.2012 | Lesezeit 2 Min.

## Rundum-Versorgung ist ein Renner

*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 internationale 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) 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-Dienstleistungs-Paket im Programm, sondern gewähren den Kunden zusätzlich 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 unten). 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:

---

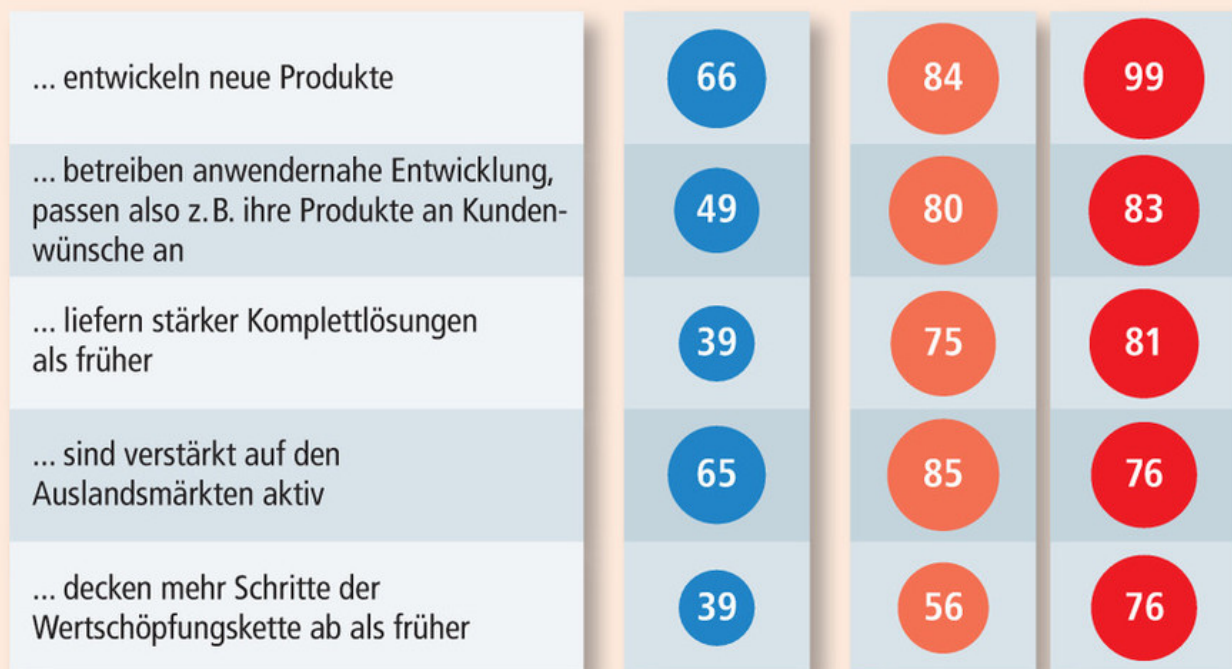
Von den Hybrid-Plus-Unternehmen entwickeln 99 Prozent neue Produktlösungen, von den Standard-Hybrid-Firmen tun dies 84 Prozent, von den übrigen Unternehmen dagegen nur 66 Prozent.

---

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.

# Was hybride Unternehmen erfolgreich macht

So viel Prozent der **■ Unternehmen ohne hybride Wertschöpfung ...** **Unternehmen mit hybrider 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

**iw** Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2012 IW Medien · iwd 11

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 Geschäftsmodelle sind aufwendig.

---

Unternehmen, die das Hybrid-Modell einführen wollen, müssen einige Hürden nehmen. So ist der Aufwand nicht zu unterschätzen - einige Beispiele:

---

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.

---

# 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

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.

## **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.

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Unternehmen, die ihren Kunden ein Paket aus Industrieprodukt und den dazugehörigen Dienstleistungen anbieten, sind deutlich erfolgreicher als andere Firmen.
- Das Geschäftsmodell der hybriden Wertschöpfung setzt am Industrieprodukt an und bietet zusätzlich ganzheitliche Problemlösungspakete.
- Rund zwei Drittel der hybriden Unternehmen geben an, dass sie für ihre Angebotserweiterung zusätzliche Kompetenzen erwerben mussten.