



Qualifizierungsbaustein Führung

Lernsequenz Füh 11 - Kooperation und Vernetzung zur Nutzung von künstlicher Intelligenz

Lernziel:

Die Teilnehmenden lernen, warum Kooperation und Vernetzung zur Nutzung von KI wesentlich ist und haben Ansätze für die notwendigen Ressourcen für ihre KI-Strategie entwickelt. Dazu gehört die Überlegung, welche Ressourcen für ein Businessmodell mit KI nötig sind und wie diese Ressourcen ggf. integriert werden (z. B. Kontaktaufnahme zu Expert*innen aus der Region, Dienstleister*innen, Berater*innen) und wie die Beschäftigten beteiligt werden können. Am Ende haben die Teilnehmer*innen ein erstes eignes Business-Modell entwickelt und eine klare Vorstellung davon, wie sie durch Kooperation und Vernetzung die relevanten Ressourcen bekommen können.

Zielgruppe:

Berater*innen, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsrat

Dauer:

ca. 2h

Qualifizierungsinhalte u. a.

Was sind relevante Ressourcen für meine KI-Strategie: Mit wem kann/sollte man hinsichtlich KI kooperieren (Unis, Expert*innen, etc.); Kommunikationsfähigkeiten: Wie bringe ich die KMU-Sicht zu den KI-Expert*innen bzw. umgekehrt? Wie kommunizieren wir auf Augenhöhe zur Entwicklung einer sinnvollen Strategie?

- *Hinführung zur Thematik/Kennenlernen*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen / <i>warm-up</i> • Lernziele / Erwartungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernförderliche Grundstimmung erzeugen z. B. durch Musik (online/Präsenz mgl.), direkte Ansprache, kleiner Input wie „Speed-Dating“: Zu einer bestimmten Frage (muss nicht themenbezogen sein) zweier Teams zum Kennenlernen bilden und kurze Gespräche ermöglichen; weitere Warm-ups online: Warm-up Finder: Welches Kennenlerspiel passt zu deinem Online-Meeting (workshop-spiele.de) (ca. 10 Minuten) • Kennenlernen der Lerngruppe untereinander, z.B. durch Fragen wie: <ul style="list-style-type: none"> - Name und Funktion im Betrieb - Erfahrungen mit KI (oder wenn nicht vorhanden, allgemein mit 4.0-Technologien/digitale Transformation) (ca. 10 Minuten) • Den Teilnehmenden vermitteln, dass sie keine „Konsumenten“ sind, sondern aktiv gefordert sind (ca. 1 Minute) • Lernziele der Lernsequenz vorstellen (ggf. mit Erwartungen an das Seminar / individuelle Ziele, die erreicht werden wollen) (ca. 5 Minuten) • Ggf. Rollen vergeben (Stimmungswächter, Zeitwächter, Head of Organisation), ggf. Themenspeicher anlegen für wichtige Punkte,



	die die Teilnehmenden bearbeiten wollen, aber erstmal nicht zentral für das Seminarthema wären (ca. 2 Minuten)
--	---

- *Warum ist das Thema wichtig? (kurz Relevanz für KMU)*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Der Begriff Kooperation kann sehr weit gefasst werden und unterschiedlichste Formen der Zusammenarbeit umfassen. Grundsätzlich versteht man darunter die Situation, dass sich zwei oder mehr Unternehmen zusammenschließen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten <u>rechtlich</u> selbstständig bleiben. Eine Kooperation ist keine Fusion bzw. Unternehmenszusammenschluss. Die Art der Zusammenarbeit kann vollständig individuell ausgestaltet sein. Es können lockere Absprachen sein oder vertraglich fixierte Regelungen. Die Kooperation kann sich auf einen kurzen Zeitraum beziehen oder auf unbestimmte Zeit vereinbart sein. Es können einzelne Unternehmensbereiche beteiligt sein oder alle Mitarbeiter*innen inklusive der Führungsetage.</p> <p>Selbstverständlich kooperieren Unternehmen niemals ohne Grund, sondern erhoffen sich entscheidende Vorteile im Wettbewerb. Die wichtigsten Argumente für eine Kooperation sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chancen auf dauerhaft größere Marktanteile • Hoffnung auf steigende Umsätze • Ausweitung der eigenen Zielgruppe und Kundschaft <p>Allerdings bringt die Zusammenarbeit auch einige Nachteile mit sich, die gegen die Vorteile abgewogen werden müssen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten durch Abstimmungsbedarf • Notwendigkeit, Informationen zu teilen • Beidseitige Abhängigkeit • Unsicherer Erfolg <p>Formen von Kooperationen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Horizontale Kooperation 2. Vertikale Kooperation 3. Laterale bzw. diagonale Kooperation <p>1. Was bedeutet horizontale Kooperation? Horizontale Kooperation kommt immer dann zustande, wenn zwei Unternehmen auf derselben Stufe der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten.</p>	<p>Nach dem Einstieg in den Workshop wird mit Folien die unterschiedlichen Formen der Kooperationen vorgestellt (siehe Inhalte links)</p> <p>In einem zweiten Schritt werden die Formen der möglichen Kooperationen auf verschiedene digitale Business-Modell übertragen (Inhalt siehe links)</p> <p>Anschließend werden die Teilnehmenden eingeladen, in Kleingruppen ein Business Modell Canvas auszufüllen und sich Gedanken über ein mögliches Modell der Kooperationen Gedanken zu machen. Im Muralboard / Miroboard wird ein Canvas zur Verfügung gestellt (siehe Bild), dass die Teilnehmenden in Kleingruppen diskutieren und ausfüllen können</p>  <p>Quelle: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png, abgerufen am 05.02.22</p> <p>Dabei steht die Frage im Mittelpunkt: Welche Kooperationen und Ressourcen brauche ich für die Umsetzung des Geschäftsmodells? Wo in meiner Region finde ich diese Ressourcen?</p> <p>(20 Minuten für die Gruppenarbeit, anschließend 10 Minuten Vorstellung der Ideen jeder Gruppe im Plenum)</p>



Die Unternehmen machen grundsätzlich das gleiche und schließen sich zusammen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Beispiel: Die Haushahn-Gruppe, ein Fahrstuhl-Produzent, bietet in ganz Deutschland Wartungs- und Notfallservice für seine Produkte an. Allerdings werden die Arbeiten nicht von internen Mitarbeitern bearbeitet, sondern in jeder Region findet sich ein selbstständiges Unternehmen, das die Aufgabe vor Ort übernimmt.

2. Was ist **vertikale Kooperation**?

In diesem Fall schließen sich zwei Unternehmen zusammen, die auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette stehen. Denkbar sind etwa Zusammenschlüsse zwischen einem Händler und seinen Lieferanten, zwischen einem Produzenten und seinen Zulieferern und so weiter.

Beispiel: Ein Großhändler für Handwerksbedarf kooperiert mit den regionalen Handwerkern und bietet ihnen günstige Tarife, wenn sie das benötigte Werkzeug ausschließlich bei ihm kaufen.

3. Was bedeutet **diagonale bzw. laterale Kooperation**?

Hierbei geht es nicht um die Unterschiede in der Wertschöpfungskette, sondern um die Branche der Unternehmen.

Wenn beide Unternehmen aus verschiedenen Branchen stammen und trotzdem zusammenarbeiten, handelt es sich um laterale/diagonale Kooperation.

Beispiel: Ein Maschinenbauer mit Sitz in einer ländlichen Gegend empfängt regelmäßig Gäste und Kunden. Für den Transport schließt es eine Vereinbarung mit dem lokalen Taxiunternehmen: Günstige Preise und jederzeit erreichbare Wagen, dafür fahren alle Gäste ausschließlich mit diesem Taxi-Unternehmen.

Quelle: <https://www.moduln.de/verstehen/unternehmensfuehrung/kooperationsformen/>, abgerufen am 05.02.2022

Basis für die Entwicklung von Geschäftsmodellen

Digitale Geschäftsmodelle sind eine Form der Wertschöpfung im Rahmen der digitalen Transformation. Sie beruhen auf der Entwicklung eines Kundennutzens auf Basis digitaler Technologien und/oder künstlicher Intelligenz. Ziel ist es, einen Mehrwert zu erzeugen, für den Kunden/-innen bereit sind zu bezahlen.

Die erbrachte Wertschöpfung wäre ohne den Einsatz digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz nicht möglich. Amazon, Uber und Airbnb



sind Unternehmen, die ohne die Technologien des Internets keine Geschäftsgrundlage hätten. Diese Plattformmodelle nutzen KI um ihre Geschäftsmodelle zu optimieren und den Kunden innovative Angebote zu machen. Digitale Geschäftsmodelle beruhen auf Services und Dienstleistungen, die für den Markt eine Neuheit darstellen. Der Vertrieb ist durch Trends wie Vertriebsautomatisierung beziehungsweise ein frühes sogenanntes „Onboarding“ geprägt. (siehe Freemium-Modell) Kunden/-innen sind bereit, für den digitalen Service beziehungsweise die Dienstleistung zu bezahlen. Durch digitale Geschäftsmodelle entsteht somit ein einzigartiger monetarisierbarer Kundennutzen. In den vergangenen Jahren haben sich unterschiedliche Arten digitaler Geschäftsmodelle etabliert. Z. B.

Freemium-Modell

Kunden/-innen erhalten einen Teil des digitalen Angebots (beispielsweise limitierte Funktionen einer Software) kostenlos. Dies dient dazu, den Onboarding-Prozess mit einem möglichst geringen Vertriebsaufwand zu bewerkstelligen. Das Freemium-Modell folgt dem Prinzip der Kompetenzstandardisierung: Bisherig personalaufwendige Tätigkeiten wie Vertrieb werden durch automatische Prozesse effizienter gemacht. Für Unternehmen besteht die Herausforderung darin, das Upgrade von der Freemium-Version zu einer bezahlten Version erfolgreich zu managen. Gleichzeitig muss die Motivation der Mitarbeiter*innen erhalten und ausgebaut und Arbeitsplätze gesichert und aufgewertet werden

Marktplatz-Modell

Ähnlich wie Amazon funktioniert eine digitale Plattform als Vermittlungsmarktplatz für Produkte und Dienstleistungen: Angebot und Nachfrage werden zusammengeführt. Digitale Geschäftsmodelle, die diesem Modell folgen, ziehen ihre Wertschöpfung daraus, dass eine Vielzahl unabhängiger Akteure auf dem Marktplatz aktiv sind und regelmäßige Transaktionen stattfinden.

Nutzen statt Kaufen



<p>Durch dieses digitale Geschäftsmodell wird eine andere Form der Nutzung eines Wirtschaftsguts (z. B. einer Software, eines Automobils oder einer Maschine) ermöglicht. Nicht mehr der Besitz, sondern der Verbrauch beziehungsweise die Nutzung eines Wirtschaftsguts wird monetarisiert. Die digitalen Technologien ermöglichen die Messung des Verbrauchs beziehungsweise der Nutzung.</p> <p>Digitale Geschäftsmodelle entstehen aus dem Zusammenspiel zwischen Kundenbedürfnissen, Ideen und Vorschlägen der Beschäftigten und möglichen zur Verfügung stehenden Technologien. Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle entwickeln, setzen hier häufig Methoden des Innovationsmanagements ein.</p> <p>Es werden Prototypen entwickelt, die im Markt getestet und verifiziert werden. Bei der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen ist es nicht entscheidend, von der ersten Sekunde an das „perfekte“ digitale Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Innovationsprozess ist iterativ und von vielen Schleifen geprägt.</p>	
--	--

• *Worum geht es bei dem Thema? (Detailinfos und Hintergründe)*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
<p>Die Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen beginnt mit einer tiefen Auseinandersetzung über die Rolle, die ein Unternehmen im Markt künftig spielt:</p> <p>Was ist das wirkliche Problem hinter dem Kauf bisheriger Produkte?</p> <p>An welchen Stellen lösen bisherige Produkte und Angebote diese Probleme bereits gut?</p> <p>An welchen Stellen existieren Probleme, die bislang nicht gelöst wurden?</p> <p>In welchen Bereichen schafft ein Produkt beziehungsweise ein Angebot, das bislang vertrieben wurde, möglicherweise neue Probleme, die bislang nicht gelöst wurden?</p> <p>Welche Probleme und Herausforderungen haben Kunden/-innen bei der Entwicklung eigener digitaler Geschäftsmodelle?</p> <p>Welche Probleme und Herausforderungen werden künftig auf Kunden/-innen zukommen?</p> <p>Der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen liegt damit zunächst einmal</p>	<p>Fokus auf die künftige Rolle im Unternehmen, hier sollen die Teilnehmenden besonders reflektieren und sich Gedanken über sinnvolle Kooperationen machen: Wie kann das eigene Unternehmen durch sinnvolle (ki-gestützte) Kooperationen langfristig resilient werden?</p> <p>Ausfüllen eines weiteren Business-Modell-Canvases anhand der Vorlage aus dem KI-Kochbuch, Seite 16 – 19</p> <p>Jobs to be done KI-Business Modell Canvas Value Proposition Canvas</p> <p>Abhängig von der Gruppengröße in Kleingruppen (max. 5 Personen)</p> <p>Ggf. Darstellung des Modells im Rahmen eines Werbevideos (https://app.animaker.com/ https://app.biteable.com/) Ggf. Darstellung durch eine Sketchnote-Übersicht (bspw. mit Adobe Illustrator Draw)</p>



<p>eine intensive Auseinandersetzung über aktuelle und künftige Kundenprobleme zugrunde. Im zweiten Schritt erfolgt eine Technologieanalyse: Eine Auflistung der technologischen Möglichkeiten, die identifizierten Kundenbedürfnisse mit Hilfe digitaler Technologien zu lösen. Dazu gehört eine Analyse der vorhandenen Potentiale der Beschäftigten und, wenn nötig, Fort- und Weiterbildung/Qualifizierung</p>	<p>Ggf. Darstellung von Pitchfolien (https://app.pitch.com/) Ggf. Darstellung von Powerpoint-Folien</p> <p>Vorstellung der Business-Modelle im Plenum</p> <p>Unterstützung für die Übung:</p> <p>Am Beispiel eines*einer Maschinenbauers*in soll dies verdeutlicht werden. Die Maschine half Unternehmen bislang, Produkte hoch effizient herzustellen. Umfangreiche Probleme im Zusammenhang mit dem Einsatz der Maschine wurden jedoch nicht gelöst:</p> <p>Auftragsschwankungen: Das Unternehmen muss Auftragsschwankungen verarbeiten. Manchmal sind die Maschinen nicht ausgelastet, ein anderes Mal bräuchte das Unternehmen händierend weitere Produktionskapazitäten. Durch die Vernetzung von Maschinen und die Entwicklung eines Marktplatzes kann der Maschinenbauer wertvolle Zusatzdienstleistungen anbieten: auslastungsorientierte Abrechnungen (Nutzen statt Kaufen) beziehungsweise eine Vermittlung von Produktionskapazitäten (Marktplatz-Modell) können die Grundlage für erfolgreiche digitale Geschäftsmodelle sein.</p> <p>Anlernen von Mitarbeitern/-innen: Die Überwachung der Maschine benötigt eine genaue Einarbeitung, die aufwendig und teuer ist. In jeder Schicht müssen Expertenteams vor Ort sein, um die Maschine zu überwachen. Fehlermeldungen müssen erkannt und vor Ort behoben werden. Dies erfordert eine genaue Schichtplanung unter Einbezug der Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten und, falls vorhanden, der Beteiligung des Betriebsrats, um sicherzustellen, dass rund um die Uhr qualifizierte Mitarbeiter/-innen im Einsatz sind. Der Maschinenbauer kann hier digitale Geschäftsmodelle zur Lösung entwickeln: beispielsweise eine Online-Akademie zur verbesserten Schulung oder ein 24-stündiges Servicecenter mit vernetzten Technikern, die die Performance von Maschinen weltweit überwachen und sich bei Bedarf über Webkonferenzen hinzuschalten.</p> <p>Fachkräftemangel: Kunden/-innen des Maschinenbauers werden künftig mehr und</p>
--	--



	<p>mehr Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zur Bedienung und Wartung der Maschinen zu finden. Für den*die Maschinenbauer*in ergibt sich daraus die Chance, eine eigene weltweite Online-Akademie aufzubauen und Qualifizierungen als digitales Geschäftsmodell anzubieten und möglicherweise die Einstellungspraxis diverser zu gestalten und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.</p> <p>Ziel der Übung: Entwicklung von Strategien Kooperationen bzw. neuen Geschäftsmodellen. Idealerweise tun sich die Teilnehmenden zusammen</p> <p>(ca. 20 Minuten)</p>
--	--

- *Chancen und Gefahren*

Inhalte	Methodisch-didaktische Ideen für die Umsetzung
An dieser Stelle werden die Informationen aus den Business-Modell Canvas (Chancen und Risiken übernommen und ausgewertet	Diskussion der Chancen und Gefahren von digitalen Geschäftsmodellen

Passende weitere Lernsequenzen:

Im Baustein Führung:

- Füh 1 Strategie der KI
- Füh 2 Rahmenbedingungen
- Füh 10 Wissen und Kompetenz
- Füh 8 Ethik und KI

Material/Linkliste:

- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Business_Model_Canvas.png, abgerufen am 05.05.2022

Format und methodisches Vorgehen

Vorbereitung/mögliche Materialliste (z. B.: technische und räumliche Ausstattung):

Online-Durchführung

- Laptop, PC, mobiles Endgerät, etc.
- Kopfhörer
- Lautsprecher
- Zoom-, Teams-, Jitsi-Zugang oder ähnliches; Einrichten eines Online-Meetings
- Mind-Map-Tools (mural board, concept-board, etc.)
- Umfrage-, Abfrage-Tools (z. B. mentimeter, padlet)
- Internetzugang, WLAN, ...
- Bausteine/Kreativmaterial; im Vorfeld ggf. an Teilnehmende verschicken
- ...

Präsenz-Durchführung

- Flipchart und Marker (verschiedene Farben)



- Metallpinnwand
- Große Karten, Moderationskarten in versch. Farben
- Blätter
- Stifte
- Pinnnadeln
- Klebeband
- Entsprechend großer Raum hinsichtlich der Teilnehmendenzahl
- Tische, Stühle entsprechend der Teilnehmendenzahl
- Laptop, PC, ect. + Bildschirm zum vergrößerten Anzeigen
- Beamer
- Internetzugang (um Tools, Videos zu zeigen)
- Lautsprecher
- Pointer
- Wasser
- Snacks
- Bausteine/Kreativmaterial
- ...

Links und Hinweis auf die Umsetzungshilfen:
keine