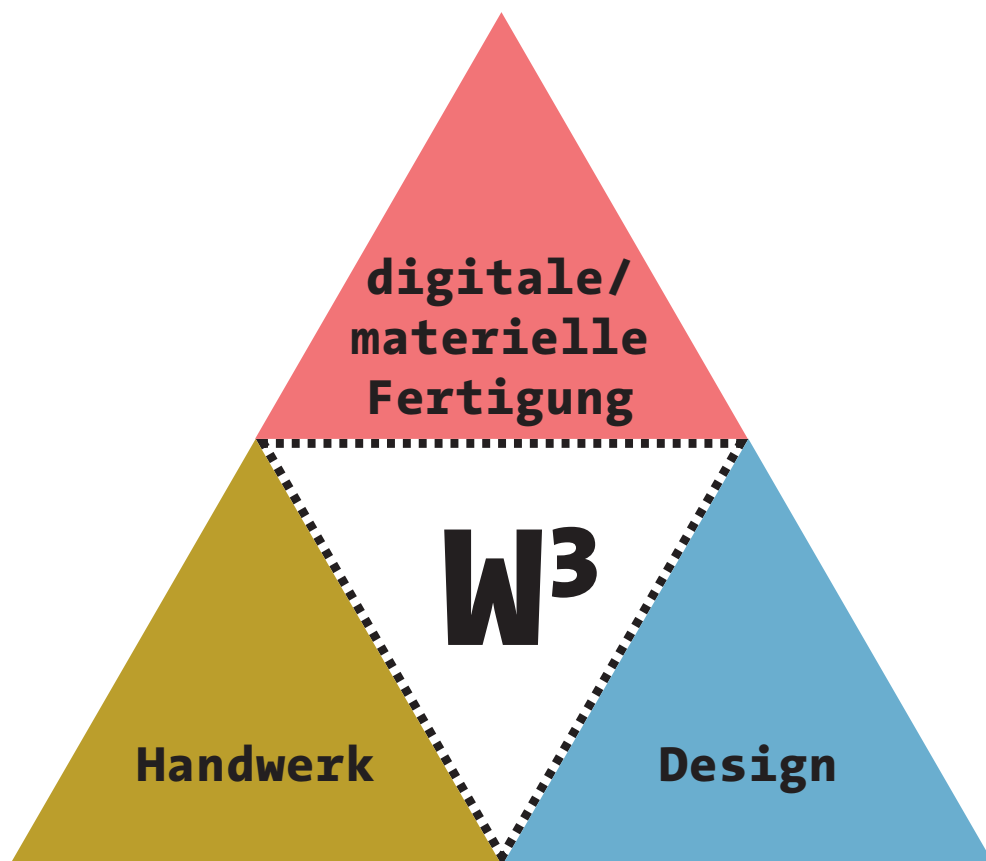


# Erprobung von $W^3$ offene Werkstätten. Workshops. Wissenstransfer.

**Zusammenfassung der Ergebnisse des Geschäftsmodellentwurfs**



# Inhalt

Einleitung	3
1 Bestandteile von W <sup>3</sup>	4
2 W <sup>3</sup> – Das Geschäftsmodell	5
3 W <sup>3</sup> -Formate	6
4 W <sup>3</sup> – Erste Erprobungsphase	7
5 Reflektion der Nachhaltigkeit von W <sup>3</sup>	10

# Welche Geschäftsmodelle an der Schnittstelle digitale & materielle Produktion benötigen Handwerksbetriebe & Designunternehmen in NRW?

Mit dieser Frage hat sich das Projekt DigiMat im Jahr 2018 beschäftigt. In drei Digitalwerkstätten mit kleinen und mittleren Unternehmen aus dem Handwerk und dem Design sowie Selbstständigen aus der Region wurden erste Ideen entwickelt und diskutiert. Unter den Teilnehmenden bestand Einigung, dass der erste wesentliche Schritt auf dem Weg zu einer Kooperation zwischen Handwerk und Design der persönliche Kontakt ist.

## „Handwerker & Designer müssen zueinander finden.“

Geschäftsmodelle an der Schnittstelle zwischen digitaler und materieller Produktion können nicht am »Reißbrett« entstehen, sie erfordern gleichermaßen ein Experimentieren mit Materialien, Verfahrensweisen und Gestaltungsprozessen. Konkret sind Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, das vorhandene Wissen von Designer\*innen und Handwerker\*innen zu ermitteln sowie Gemeinsamkeiten und Synergien zu identifizieren, die sich im Rahmen gemeinsamer Geschäftsmodelle nutzen lassen.

Folglich darf Digitalisierung nicht nur aus der Entwurfs-/Datenperspektive

betrachtet, sondern muss zudem »mit den Händen gedacht« werden. Zentral ist, dass die Digitalisierung nicht aus reiner Technologiebegeisterung implementiert wird, sondern dass Anwendungen identifiziert werden, die dadurch einen wirklichen Mehrwert für die am Geschäftsmodell beteiligten Akteure bieten.

Mit diesen Erkenntnissen im Hinterkopf haben sich Handwerker\*innen und Designer\*innen zusammengefunden, um ein konkretes, an den NRW-Bedürfnissen zugeschnittenes, gemeinsames Geschäftsmodell zu erarbeiten. Die Teilnehmenden entschieden sich dafür, an einer Plattform zu arbeiten, die Wissen in den Mittelpunkt stellt. Diese soll gewerke- und branchenübergreifend sein und Qualifizierungs-/ Fortbildungsangebote bieten sowie den Erfahrungsaustausch und den Wissenstransfer an der Schnittstelle digitale/materielle Produktion ermöglichen.

Der Bedarf für eine solche Plattform ergibt sich bei vielen kleinen und mittleren Handwerks- und Designunternehmen in NRW, die aus unterschiedlichen Perspektiven Gebrauchsgegenstände entwerfen oder fertigen. Digitale Fertigungsverfahren halten verstärkt Einzug in die materielle Produktion von Objekten. Das Ziel dieser Plattform wird es sein, lokale Gegebenheiten und regionale Ressourcen aus Handwerk und Design zu bündeln. Durch einen wechselseitigen, professionellen Wissenstransfer werden Handwerksbetriebe und Designunternehmen an

der Schnittstelle digitale/materielle Produktion vernetzt. Die Plattform wird dabei den Knotenpunkt zwischen diesen drei Feldern bilden.

Dieser Bericht stellt nachfolgend das erarbeitete Geschäftsmodell »W3 - Offene Werkstätten / Workshops / Wissenstransfer« vor und reflektiert es nach der ersten Erprobungsphase.

DigiMat wird in Kooperation vom Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen und der Folkwang Universität der Künste Essen durchgeführt.

# 1 Bestandteile von W<sup>3</sup>



## Handwerk

Handwerker\*innen verfügen über ein spezialisiertes Erfahrungswissen, welches sie befähigt, aus Materialien mit handwerklichen Techniken, Werkzeugen und/oder Technologien alltägliche Gebrauchsgegenstände zu fertigen.

W<sup>3</sup> trägt dazu bei, dieses bewährte, traditionelle und kulturell wertvolle Wissen zu bewahren, zu vermitteln und weiter voranzubringen.



## Design


Wissen von Designer\*innen ist generalistisch und zielt beim Entwurf von Gebrauchsgegenständen darauf ab, Anforderungen der Nutzer\*innen, deren Umwelt sowie deren Kontext mit Materialien und Technologien zu ästhetischen Objekten zu verknüpfen.

Ermöglicht wird durch W<sup>3</sup> die kontinuierliche Erweiterung des generalistischen Wissens mit einer Vielfalt an Themen und Perspektiven.

### Gemeinsamkeiten von Handwerk und Design

Beide Professionen verbindet, dass sie Gebrauchsgegenstände schaffen, die Menschen in ihrem Alltag nutzen. Beide haben eine enge Bindung an Nutzer\*innen sowie Kund\*innen und können einen hohen Individualisierungsgrad anbieten. Viele Designunternehmen und Handwerksbetriebe sind inhabergeführt, oft kleine/mittlere Unternehmen mit begrenzter Ressourcenausstattung. Sie sind fähig, schnell technologische/nicht-technologische Innovationen aufzunehmen und eigene innovative Konzepte zu entwickeln. Für die Umsetzung fehlt es jedoch vielfach an den erforderlichen Ressourcen.

W<sup>3</sup> bündelt Ressourcen und macht sie im Verbund für die teilnehmenden Unternehmen nutzbar.



## digitale/ materielle Fertigung

Die materielle Produktion von Gebrauchsgegenständen über digitale Fertigungsverfahren verknüpft digitales und analoges Arbeiten. Dazu werden digitale Daten von Entwürfen erstellt, die weitergegeben und verarbeitet als Grundlage dienen, um daraus über computergesteuerte Maschinen materielle Gegenstände oder Bauteile zu fertigen. Je nach digitalem Fertigungsverfahren sind unterschiedliche analoge und digitale Fertigkeiten und Kenntnisse im Entwerfen, der Datenverarbeitung, der Maschinenbedienung, der Materialverarbeitung, etc. nötig. Digitale Fertigungsverfahren ermöglichen eine wiederholbare Präzision, die kontrollierbar und messbar ist. Durch Parametrisierung der Fertigungsdaten ist es möglich, Gebrauchsgegenstände automatisiert an individuelle Nutzer\*innenbedürfnisse anzupassen.

Durch W<sup>3</sup> werden die teilnehmenden Unternehmen befähigt, digitale Fertigungsverfahren kennenzulernen, anzuwenden, einzuordnen und weiterzuentwickeln sowie ihr Dienstleistungs-/Produktportfolio durch neue Geschäftsmodelle zu erweitern.

# 2 W<sup>3</sup> – das Geschäftsmodell

W<sup>3</sup> - Offene Werkstätten. Workshops. Wissenstransfer. stellt den Transfer von Wissen über Entwurf und Fertigung von Gebrauchsgegenständen in den Mittelpunkt. Die Plattform dient der Initiierung und Bündelung offener Werkstätten sowie unterschiedlicher Formate der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers zwischen Handwerksbetrieben und Designunternehmen zur Erschließung neuer / erweiterter Geschäftsfelder an der Schnittstelle digitale/materielle Produktion. Forciert wird dabei, bereits vorhandenes Wissen, Fertigkeiten und Ressourcen aus allen drei Feldern in Wechselwirkung zu setzen und weiterzuentwickeln, um neues Wissen zu generieren.

## W<sup>3</sup> – Zielgruppe?

Handwerksbetriebe & Designunternehmen aus NRW!

W<sup>3</sup> stellt Handwerksbetriebe und Designunternehmen aus NRW vor. Teilnehmende werden über ein umfangreiches Profil gelistet und können gezielt ihr Wissen, ihre Fertigkeiten und ihre Ressourcen präsentieren. In unterschiedlichen Formaten – Workshops, Netzwerkveranstaltungen oder Seminare – bekommen die Experten\*innen aus beiden Branchen die Möglichkeit, sich zu vernetzen, auszutauschen, Kooperationspartner zu finden und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

## W<sup>3</sup> – Vorteile für Mitglieder

In dieser Form bietet die Plattform mehrere Vorteile für die teilnehmenden Unternehmen und Selbstständigen:

- › Nutzung einer dezentralen »Forschungs- & Entwicklungsabteilung« (gemeinsames experimentieren und innovieren)
- › kontinuierliche Wissenserweiterung (formelle & informelle Erfahrungsaustausch)
- › Erhalt, Vermittlung und Weiterentwicklung von »traditionellem« Wissen/ Fertigkeiten
- › Ressourcensharing
- › Vernetzung
- › Steigerung der Sichtbarkeit
- › Administration von Veranstaltungen
- › Bekanntmachung von Angebot
- › Workshops als weiterer Einkommenskanal

## W<sup>3</sup> – Betreibermodell

Die Plattform wird innerhalb von DigiMat angestoßen. Sie braucht aber ein tragfähiges Betreibermodell, um langfristig wirtschaftlich zu bleiben. Dieses könnte folgende Aufgaben umfassen:

- › Auswahl von Inhalten nach definierten Qualitätsstandards
- › Veranstaltungsinitiierung, -beratung & -betreuung
- › Terminkoordination

- › Buchungsabwicklung
- › Pflege der Webpräsenz
- › Akquisition von teilnehmenden Unternehmen und Selbständigen aus Handwerk und Design
- › Beratung der Teilnehmenden
- › Sponsorenakquisition
- › Beantragung Fördermittel
- › »Spotting« von Örtlichkeiten für W<sup>3</sup>-Formate in (1) teilnehmenden Handwerksbetrieben und Designbüros, (2) in Werkstätten, die nicht täglich genutzt werden, z.B. Kreishandwerkerschaft, (3) in Hochschulen und Universitäten.

Ein konkretes Geschäftsmodell mit Kosten- und Erlösplanung, so wie ein dauerhaftes Finanzierungsmodell wird in der zweiten Erprobungsphase erarbeitet und zum Ende von DigiMat vorgestellt.

# 3 W<sup>3</sup> - Formate

Um die gestellten Ziele der Vernetzung, der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers zu erreichen, sind verschiedene Veranstaltungsformate denkbar:

## Networking-Veranstaltungen

Um Experten aus anderen Gewerke- und Branchen kennenzulernen braucht es zunächst Treffen, um sich kennenzulernen. Dies ermöglicht W<sup>3</sup> durch die Ausrichtung von jährlich (ein bis zwei) Networking-Veranstaltungen für Handwerker\*innen und Designer\*innen aus NRW in unterschiedlichen Regionen des Bundeslandes an. Die Veranstaltungen haben das Ziel die Plattform und ihre Mitglieder vorzustellen, fortlaufend über aktuelle und bevorstehende Formate zu informieren, sowie Interessierten die Möglichkeit zu geben, Teil von W<sup>3</sup> zu werden. Die Veranstaltungen werden thematisch offen und interaktiv gestaltet, um u.a. künftige Themen für Transferworkshops zu generieren und

branchenübergreifenden Austausch zu befruchten. Zur Erfassung des Erfolgs ist zum Ende jeder Veranstaltung eine Befragung unter allen Teilnehmenden geplant.

## Offene Werkstätten

Orte des Entwerfens und des Produzierens in NRW werden durch W<sup>3</sup> zugänglich, vernetzt sowie lokal und überregional gestärkt. Vor-Ort Formate, wie eine regelmäßige »Offene Werkstatt« in Betrieben oder eine »Lange Nacht des Handwerks & Designs« sollen konkretisiert und etabliert werden.

## Transferworkshops

Neue Ideen und Geschäftsmodelle entstehen im Austausch. Um dies zu ermöglichen bringt W<sup>3</sup> Experten\*innen aus den drei Feldern – Handwerk, Design und digitaler/materielle Produktion zu Transferworkshops zusammen. Ziel ist es, Interessensschnittmengen der Expert\*innen zu identifizieren, daraus konkrete Geschäftsmodellideen oder Forschungsvorhaben aufzustellen und diese umsetzungsreif weiter zu entwickeln. Um fokussiert an einer Fragestellung arbeiten zu können, wird die Teilnehmendenzahl klein gehalten. Eine Moderation seitens der Plattform ist nach Absprache mit den Teilnehmenden möglich. Die Plattform übernimmt die Organisation der Transferworkshops, die Terminkoordination, die Raumfindung, stellt Werkzeuge für (Selbst-) Moderation und Geschäftsmodellentwicklung zur Verfügung, begleitet die Nacherfassung der Ergebnisse und vermittelt ggf. Experten\*innen. Themen für die

Transferworkshops können von allen W<sup>3</sup>-Mitgliedern vorgeschlagen werden. Die weitere Bearbeitung und künftige Nutzung der entwickelten Geschäftsmodelle liegt – unter Berücksichtigung entsprechender Eigentumsrechte – im Verantwortungsbereich der beteiligten Akteure. W<sup>3</sup> bietet an, einen solchen Austauschprozess zu begleiten.

## PRO2PRO-Workshops

Über W<sup>3</sup> werden Weiterbildungen aus den Themenfeldern Handwerk, Design und digitale Fertigung angeboten. Konkrete Themen oder Fragestellungen sind der Ausgangspunkt. In den PRO2Pro-Workshops können handwerkliche Fertigkeiten erlernt, Designmethoden angewendet, eine gestalterische Beratung durchgeführt oder digitale Fertigungsverfahren vermittelt und angewendet werden. Solche Workshops werden ausschließlich von und für Fachexperten aus Handwerk, Design und digitale Fertigungsverfahren angeboten (Pro2Pro). W<sup>3</sup> initiiert die Pro2-ProWorkshops, sorgt für geeignete Räumlichkeiten und lädt Referenten\*innen ein, welche die Workshops halten. W<sup>3</sup>-Mitglieder können selber Pro2Pro-Workshops in ihrem jeweiligen Themengebiet abhalten und Themenvorschläge einreichen, für die sie einen Bedarf an einem Pro2Pro-Workshop haben.

# 4 W<sup>3</sup> – Erste Erprobungsphase

Nach der ersten Konzipierung des Geschäftsmodells W<sup>3</sup> wurden in drei Veranstaltungen erste Formate erprobt. Die Themen für die einzelnen Veranstaltungen (allgemein »Workshops (WS)« genannt) wurden von den Teilnehmenden im Rahmen des DigiMat-Reallabors definiert. Deren Zielsetzung, Ablauf und Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

## WS1 | Schneiderei & Design

**Ziel:** Sicherung & Transfer des handwerklichen Wissens

**Ablauf:** Innerhalb von 2 Stunden haben eine Schneidemeisterin und zwei Kommunikationsdesigner\*innen diskutiert, wie das vorhandene Wissen über das qualitativ hochwertige Schneiderei-Handwerk gesichert und für ein breiteres Publikum nutzbar gemacht werden kann.

**Ergebnis:** Am Ende des Workshops war eine Idee entwickelt und in einen ersten groben inhaltlichen Rahmen gesteckt. Die Teilnehmenden haben nächste Schritte definiert, um diese Idee eigenständig (ohne Moderation) weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Die Schneidermeisterin hat in einem nächsten Schritt mit einer Kollegin ein inhaltliches Beispiel erarbeitet, was nun in Zusammenarbeit mit den Kommunikationsdesigner\*innen aufbereitet werden soll. Den Teilnehmenden wurde überlassen, selbstständig an der Idee weiter zu arbeiten. Wegen Arbeitsüberlastung und Zeitmangel wurde die Idee aber nicht weiter verfolgt.

## WS2 | Schuhe & 3D-Drucken

**Ziel:** Beantragung eines gemeinsamen FuE-Projekts zur Erforschung der Möglichkeiten der 3D-Drucktechniken für die Produktion von Schuhsohlen.

**Ablauf:** Zu diesem Thema hat sich eine große heterogene Gruppe zusammengefunden – Schuhmeister, Schuhdesignerin, Wissenschaftler\*innen, Experten in 3D-Drucktechniken und Designnetzwerker\*innen. Dies erforderte ein intensives Kennenlernen auch in Hinblick auf das jeweils verfügbare Wissen. In der Folge blieb damit wenig Zeit zur Konkretisierung der Projektidee.

**Ergebnis:** Die Interessierten haben sich kennengelernt und Vertrauen untereinander gebaut. Sie haben ein gemeinsames Ziel formuliert und entschieden die Idee – begleitet und moderiert durch das DigiMat-Team – weiter zu bearbeiten. Ein zweiter Termin wurde vereinbart.

**Zweiter Workshop:** In einem kleineren Kreis wurde eine Fokussierung des Themas unternommen. Es wurden unterschiedliche Techniken und Materialien zum Fertigen von Schuhsohlen diskutiert und praktische Beispiele in Augenschein genommen.

**Ergebnis:** Die Teilnehmenden haben sich darauf verständigt, dass ein gemeinsames FuE-Projekt zum aktuellen Zeitpunkt ein zu ambitioniertes Ziel ist. Dafür möchten sie mit unterschiedlichen Techniken zuerst experimentieren. Weitere Treffen sind geplant.

## WS3 | Wandgestaltung

**Ziel:** Identifikation von Schnittstellen und Entwicklung Geschäftsmodelle.

**Ablauf:** Ähnlich wie im WS1 hat die Übersichtlichkeit der Gruppe (3 Teilnehmenden aus Handwerk und Design) zu einem direkten Einstieg in den Wissenstransfer beigetragen. Die Teilnehmenden haben in 2 Stunden unterschiedliche Bedarfe des Handwerks bei der Ausführung und Kommunikation identifiziert, die von Designern gedeckt werden können.

**Ergebnis:** Ein erster Plan für ein mögliches kooperatives Geschäftsmodell wurde erstellt und ein Test-Beispiel ausgewählt. Den Teilnehmenden wurde überlassen, selbstständig an der Idee weiter zu arbeiten. Wegen hoher Arbeitsbelastung und Mangel an Zeit wurde die Idee von den Beteiligten bisher nicht weiter verfolgt.

## Erfahrungen aus der ersten Erprobung – Was haben wir gelernt?

Die erste Erprobungsphase hatte zum Ziel, die Formate für Wissensgenerierung und Wissenstransfer, die den Kern von W<sup>3</sup> darstellen, pilothaft zu erproben, um nutzentriert weiter zu entwickeln. WS1 und WS3 können dem Bereich »Wissenstransfer« zugeordnet werden, während WS2 das Ziel der Wissensgenerierung fokussierte. Zur Auswertung hat das DigiMat Team die Workshops beobachtet und alle Teilnehmenden im Anschluss schriftlich befragt, um deren Erfahrung und Feedback mitzunehmen. Die Ergebnisse der Auswertung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### Gruppengröße & Zusammensetzung

Die kleineren Workshops (W1 und W3) wurden von der Arbeitsatmosphäre deutlich positiver empfunden als der WS2. Im Vergleich zum großen Personenkreis in WS2, verliefen die Bearbeitung der spezifischen Themen und die Ideengenerierung in den kleineren Gruppen von 3 bis max. 5 Personen mit Expertenwissen zielführender. Es ist wichtig, Vertrauen zwischen den Teilnehmenden aufzubauen, wenn sie sich nicht im Voraus kennen. Dafür sind Vorbereitungstreffen denkbar.

### Moderation

Während dieser ersten Erprobung wurde auf Moderation verzichtet. Jede Gruppe bekam jedoch einen Vorschlag zur Strukturierung der Workshops ausgehändigt. Es wurde den Teilnehmenden überlassen, sich selber Ziele zu setzen und die Workshops zu leiten. In den kleinen Gruppen hat dies gut funktioniert. In der größeren Gruppe, in der sich nicht alle Teilnehmenden schon vorher kannten, wurde dies

als Problem empfunden. Die Teilnehmenden aus WS2 teilten in ihrem Feedback zum Workshop mit, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden und es schwierig war gemeinsame Ziele zu setzen. Dementsprechend sind überarbeitete Moderationswerkzeuge und Handreichungen mit empfohlenem Verlauf denkbar. Abhängig von der Größe und Zusammensetzung der Gruppe kann eine externe Moderation seitens der Plattform hilfreich sein. Diese hat sich bei dem zweiten Treffen zu WS2 als befruchtend erwiesen.

### Erwartungshaltung

Es ist sehr wichtig, dass die Teilnehmenden mit gleichen oder ähnlichen Erwartungen in einen Workshop gehen. Diese sollten zum Anfang des Workshops festgehalten werden. Zum Abschluss sollte überprüft werden, ob diese erfüllt sind. Hierzu können Fragebögen oder einfache Moderationstechniken verwendet werden, bei denen jeder seine Erwartungen kurz für sich formuliert und dann der Gruppe vorstellt.

### Räumlichkeiten und Organisation

Diese Arten von Workshops verlangen keine besondere Raumausstattung. Jedoch, wenn die genutzten Räumlichkeiten thematisch nah am Workshop-Inhalt sind, z.B. in Designerbüros oder Werkstätten, kann dies die Diskussion und den Arbeitsprozess befruchten. So wurde beispielsweise WS3 in dem Büro von einem beteiligten Designer durchgeführt. Das nächste Treffen zu WS2 ist in der Werkstatt eines teilnehmenden Schuhmeister geplant.

Die Terminierung der Workshops von 17 bis 20 Uhr fanden die Teilnehmenden grundsätzlich passend. Jedoch wurde in Teilen die Meinungen vertreten, dass Tagesworkshops ebenfalls erwünscht wären.

Die räumliche Nähe des Veranstaltungsorts zum Arbeits- bzw. Wohnort wird von den Teilnehmenden als zentral erachtet. Wenn sie aus unterschiedlichen Teilen des Bundeslandes kommen, ist das natürlich eine schwierige Aufgabe. Die Räumlichkeiten müssen aber auf jeden Fall leicht zugänglich sein. Es ist denkbar, weitere Treffen dezentral an unterschiedlichen Orten zu organisieren.

### Nacharbeit

Um Innovationen in Kooperation anzustoßen, ist Nacharbeit erforderlich. In der Erprobungsphase wurde es den Teilnehmenden überlassen, die eigenständig Workshops durchzuführen und als »Selbstläufer« weiterzuführen. Dies umfasst die Nachbearbeitung der ersten Diskussion, die Konzipierung von weiteren Schritten und das Aufstellen einer Handlungsstrategie. Die Erprobung zeigt aber, dass diese Schritte kaum kontinuierlich bearbeitet wurden. Ein Nachverfolgen der angestoßenen Projekte seitens einen erfahrenen Netzwerkers zeigt sich als notwendig. Darüber hinaus muss den KMUs und Selbständigen Freiraum zum Experimentieren geschaffen werden. Dies könnte z.B. in Form von Entschädigung für oder Investition in durchgeführten Projekte erfolgen.



### Schlussfolgerungen für W<sup>3</sup>

Die erste Erprobungsphase ist erfolgreich verlaufen. Die zentralen Formate wurden erprobt und die Anpassungsbedarfe identifiziert. Daraus ergeben sich zusätzliche künftige Aufgaben für die Plattform:

- Networking-Veranstaltungen sind absolut notwendig, damit sich die Akteure kennenlernen können.
- Eine Wirkungsmessung ist erforderlich, um die Workshops weiterhin evaluieren und anpassen zu können. An solchen Werkzeugen wird in DigiMat weitergearbeitet.
- Eine Veranstaltungsorganisation im Sinne eines Back Office ist unabdingbar. Den Organisator\*innen ist zu vermitteln, dass es der Vorbereitung der Moderation und der Ergebnisdokumentation der Workshops bedarf. Entsprechende unterstützende Handreichungen und Instrumente sind durch W<sup>3</sup> bereitzustellen.
- W<sup>3</sup> übernimmt die Qualitätsprüfung der Workshops in Hinblick auf Struktur, Format, Materialien etc. Die Plattform muss sicherstellen, dass die Workshop-Inhalte mit den Erwartungen der Teilnehmenden korrespondieren. Ein Mechanismus zur kontinuierlichen Begleitung von Projekten ist erforderlich, muss aber gleichzeitig den notwendigen Freiraum zum Experimentieren ermöglichen.

### Weiteres Vorgehen

Unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen wird sich das DigiMat Forschungsteam Unterstützung für den weiteren Aufbau der Plattform einholen. Im 2019 soll die Plattform Online veröffentlicht werden. Es werden weiter die Formate »Offene Werkstätten« und »Netzwerkveranstaltung« erprobt. Eine zweite Erprobung der Wissensgenerierung und des transfer Workshops nach deren Anpassung steht bevor. Zum Abschluss des Projektes im Sommer 2019 soll W<sup>3</sup> als ausgearbeitetes Geschäftsmodell zur Verfügung stehen.

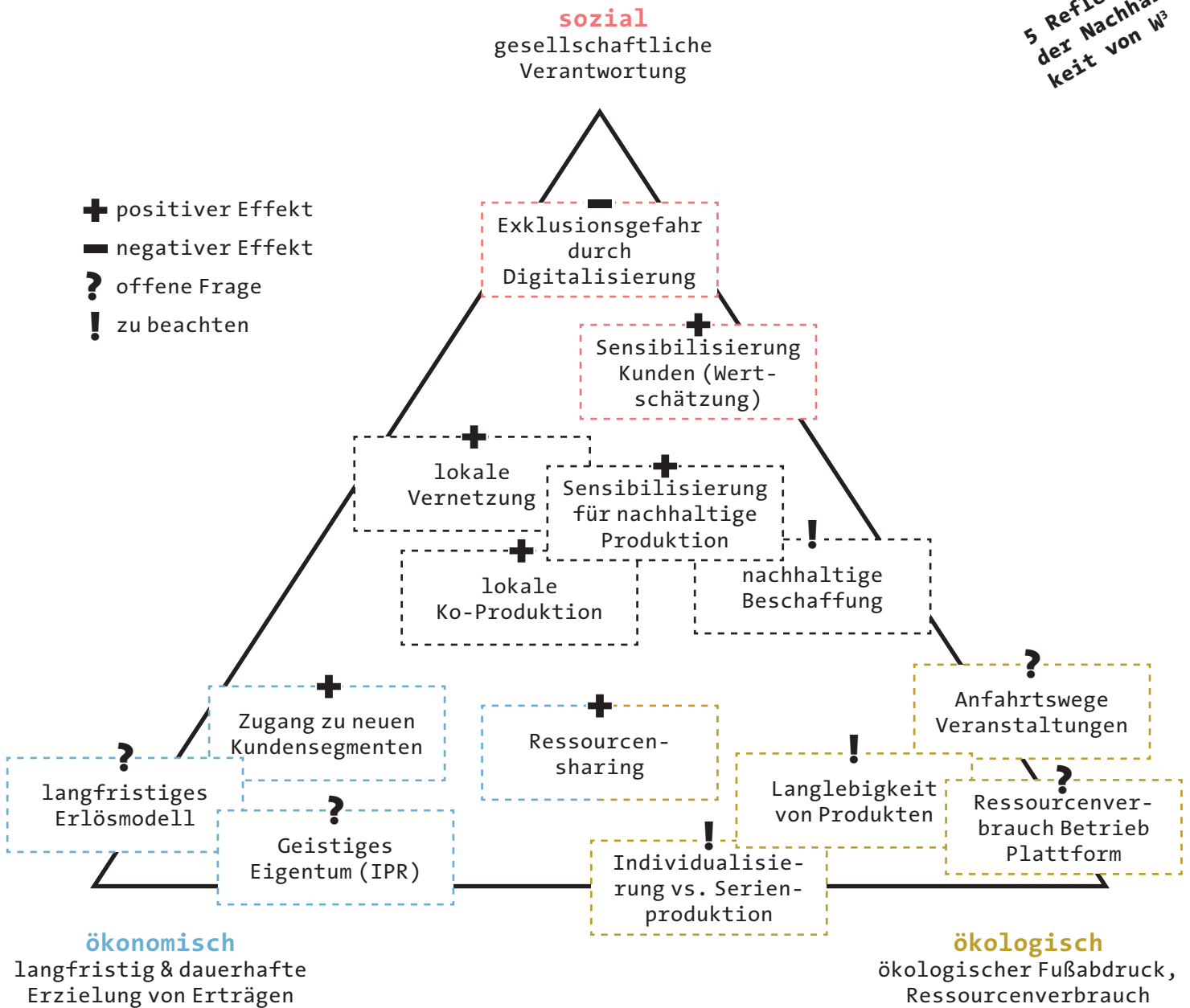
# 5 Reflektion der Nachhaltigkeit von W<sup>3</sup>

Eine zunehmende gesellschaftliche Segregation, steigende Umweltbelastungen und damit einhergehende negative Klimaeffekten ebenso wie ein steigender Wettbewerbsdruck in Folge von Globalisierung, zunehmender Komplexität von Produkten/Dienstleistungen, immer kürzeren Innovationszyklen sowie veränderten Kundenanforderungen machen es zwingend erforderlich Nachhaltigkeitsaspekte in die Entwicklung von Geschäftsmodellen einzubeziehen. Nachhaltiges Wirtschaften hat in den letzten Jahren deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet in diesem Zusammenhang ökologische Gesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und ökonomischen Aspekten zu berücksichtigen. Beispiele sind etwa Ressourceneffizienz in der Produktion, faire Arbeitsbedingungen, Langlebigkeit von Produkten oder tragfähige Finanzierungsmodelle.

Zur Reflektion der Nachhaltigkeit des im Rahmen von DigiMat erarbeiteten Geschäftsmodells W<sup>3</sup> galt es u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- › Welche Bedeutung soll ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell zukommen?
- › Welchen konkreten Beitrag kann das Geschäftsmodell zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen unmittelbar bzw. in 5-10 Jahren geleistet haben?
- › Ist das Nutzenversprechen an die Kunden mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit vereinbar?
- › Welche positiven/negativen Wirkungen gehen mit der Implementierung des Geschäftsmodells einher?
- › Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit für die Zielgruppe aktuell und künftig?
- › Welchen Mehrwert hat die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten für die Kunden?
- › Lassen sich durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten neue Märkte/Zielgruppen erschließen?
- › Stellt die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ein Wettbewerbsvorteil/Alleinstellungsmerkmal (USP) dar?
- › Bietet die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zusätzliche Erlösquellen?
- › Können durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten zu erwartende künftige Regulierungen, Kundenanforderungen antizipiert werden?

Die nachfolgende Grafik fasst die Ergebnisse der Reflektion des DigiMat Forschungsteams zusammen:



Wie die obige Abbildung illustriert, gehen mit dem geplanten Geschäftsmodell erwartungsgemäß positive und negative Nachhaltigkeitseffekte einher, die in unterschiedlichem Ausmaß die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit tangieren.

Es lassen sich eine Reihe der mit einer Etablierung von W<sup>3</sup> zu erwartenden Effekten an der Schnittstelle zwischen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit positionieren.

Hierzu zählt beispielsweise die »Lokale Ko-Produktion« die gleichermaßen eine soziale (z.B. Partizipation, Zugang zu Produkten/Dienstleistungen), ökonomische (z.B. Optimierung der Transaktionskosten, Schaffung von Arbeitsplätzen) und ökologische Komponente (z.B. Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, alternativer Transportmöglichkeiten) aufweist. Dies gilt ebenso für die »Sensibilisierung von Unternehmen für eine nachhaltige Produktion« und die »lokale Vernetzung« der Akteure.

Dabei gilt es zu beachten, dass eine »nachhaltige Beschaffung« (ökologisch, fair, bezahlbar) eine wesentliche Voraussetzung zur Entfaltung einer positiven Wirkung der lokalen Ko-Produktion darstellt.

Eine der zentralen potenziellen Gefahren des Geschäftsmodells stellt die Exklusion von Akteuren dar, die einen geringen Digitalisierungsgrad aufweisen. Sei es infolge eigener unternehmerischer Entscheidungen oder aufgrund von infrastrukturellen Gegebenheiten (z.B. fehlende Breitbandanbindung). Die Sensibilisierung von Kunden im Sinne einer größeren Wertschätzung langlebiger Produkte lässt dagegen eine positive Nachhaltigkeitswirkung auf der Achse sozial – ökologisch erwarten. Da es sich hierbei um einen langfristigen Prozess handelt werden die sozialen Effekte zunächst überwiegen. Schlägt sich diese Sensibilisierung im Zeitverlauf im Konsumverhalten nieder, ist eine Verschiebung in Richtung positive ökologische Effekte wahrscheinlich.

Aufgrund des dynamischen Umfeldes kann eine Reflektion des Geschäftsmodells mit Blick auf Nachhaltigkeit immer nur eine Momentaufnahme darstellen und Erwartungen widerspiegeln. Um so wichtiger erscheint ein kontinuierliches Monitoring. Die Erarbeitung entsprechender Instrumentarien ist nicht Gegenstand von DigiMat und kann daher nur diskursiv und punktuell mit den beteiligten Akteuren thematisiert werden.

Die kritische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell hat allerdings dazu beigetragen eine Reihe offener Fragen zu identifizieren:

- › Wie ist z.B. im Rahmen der Ko-Produktion mit Rechten geistigen Eigentums umzugehen?
- › Wie kann es gelingen, die Anfahrtswege zu den Veranstaltungen möglichst kurz zu halten, um

negative ökologische Wirkungen zu vermeiden?

- › Was sind geeignete langfristige Erlösmodelle?
- › Wie können bei der Aufstellung neuer Geschäftsmodelle nachhaltige Anforderungen von Anfang reflektiert und implementiert werden?

Mit diesen Fragen wird sich das DigiMat-Team bei der weiteren Konzipierung des W<sup>3</sup> Geschäftsmodells auseinandersetzen.

## Kontakt

Maria Rabadjieva  
rabadjieva@iat.eu

Judith Schanz  
judith.schanz@folkwang-uni.de

---

Förderprojekt CreateMedia.NRW



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung



EFRE.NRW  
Investitionen in Wachstum  
und Beschäftigung

Forschungskonsortium



Folkwang  
University of the Arts