

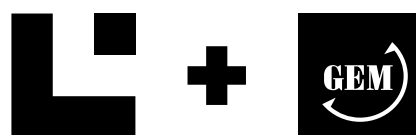
LRKW MAGAZIN

* Thema: Innovation

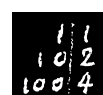
andlers
macher



Bildquelle: 123 rf – Fabio Formaggio



Wir freuen uns, Teil des Deutschen Länderteams beim
Global Entrepreneurship Monitor 2017
 zu sein!



Leibniz
Universität
Hannover

Der GEM ist die weltweit führende Studie zum Thema Entrepreneurship und erhebt international vergleichbare Daten zu Gründungsaktivitäten und -einstellungen in über 100 Ländern. www.gemconsortium.org

Liebe Leserinnen, lieber Leser



Anders machen – kann ja vieler bedeuten:
 verändern, völlig verändern, verwandeln. Das heißt: abwandeln,
 abändern, umorganisieren, umbilden, verarbeiten, vornehmen, verzaubern (!)
 und auch korrigieren, modifizieren, revidieren, reformieren und
 sogar revolutionieren. Und innovieren.
 Sie wissen, was Innovation bedeutet? Klar: Neuerung, Erneuerung.
 (anders gemacht eben). Kennen Sie auch das Gegenteil davon?
 Exnovation. Nie gehört? Das ist, kurz gesagt: die
 Abschaffung von Altem.
 Oft sind das Technologien: Weltstühle, Pferdehutschen,
 Kanetteneurekorder, Glühlampen.
 Immer häufiger aber sind es eben auch keine Technologien,
 Nichttechnisches: Konzepte, Organigramme, Geschäftsmodelle.
 Auch Innovation kann anders gemacht werden: untechnisch,
 durch Netzwerke, durch Einbindung von Social- und Luster-
 wirtschaften. Gemeinsame Voraussetzung für Innovation und
 Exnovation sind Kreativität, Neugier und Lust auf Neues.
 All das wünsche ich Ihnen bei der Lektüre von "anders machen" –
 in allen genannten Bedeutungen. Ihr *Wolfgang Pollety*

Impressum

Chefredaktion dieser Ausgabe:

Rabena Ahluwalia (V.i.S.d.P.)

Fachliche Unterstützung: Dr. Heiner Depner

Redaktionelle Unterstützung: Alexandra Koch,

Christel Lehn, Ladendorf PR

Artredaktion: Claudia Weinhold

Gestalterische Unterstützung: Carolin Dürrenberg

Druck: Bonifatius Druckerei,
Karl-Schurz-Str. 6, 33100 Paderborn

Herausgeber: Wolfgang Pollety, Geschäftsführer,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn,

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Kontakt zur Redaktion:

magazin@rkw.de, 06196-495 28 16, www.rkw-magazin.de

Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten RKW Magazin
das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die
Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern
nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen
wird.

Erscheinungsweise: 4x jährlich;

Auflage dieser Ausgabe: 7.500

Bildnachweise:

123 rf: Fabio Formaggio (S. 2), sowie (S. 4, 14), picsfive (S. 4,
26), redspruce (S. 5, 30), Fotolia: Jacob Ammentorp Lund (S.
18), Kolorat/Julia Berlin (S. 22, 24, 25), Christoph Brosius (S.
38), Wimmelforschung (S. 42), Bosch (S. 5, 40, 43), Sipgate/
Oliver Tjaden (S. 44, 46), Peiffer/ Erhard Müller (S. 37, 39)

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten
Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und
für Inhalte externer Internetseiten.



* Inhalt

anders machen

Die Geschichte des Menschen ist geprägt vom Wechselspiel vieler Innovationen technischer aber auch nichttechnischer Art, wie zum Beispiel vom Feuer machen über Sprache und Schrift und so weiter. Wir möchten uns in dieser Magazinausgabe insbesondere den nichttechnischen Innovationen in der Arbeitswelt widmen. Wir zeigen, welchen Gestaltungsspielraum Unternehmen abseits der technischen Innovationen haben.

Seite 8



Dieser Beitrag bietet einen Überblick über eine Methode zur (Weiter)Entwicklung von Geschäftsmodellen im Rahmen des Projekts „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass es für sich genommen nichts Besonderes daran gibt ...

Seite 14



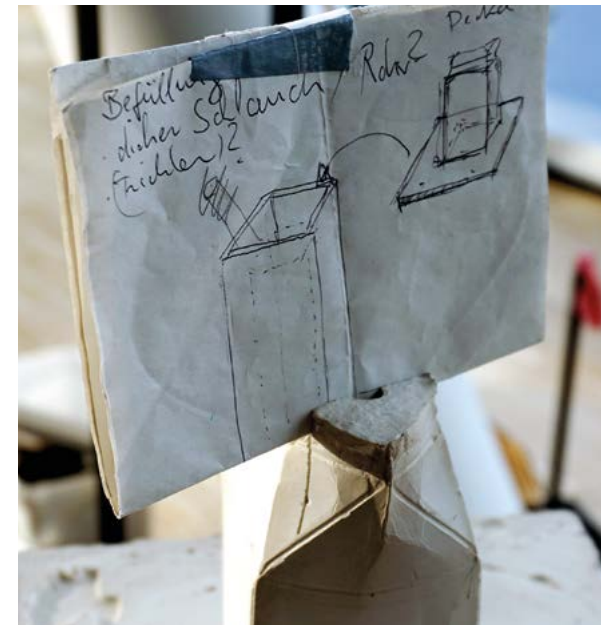
Was unterscheidet Startups von etablierten Mittelständlern? Vereinfacht kann man es so zusammenfassen: Etablierte Unternehmen konzentrieren sich auf Prozessinnovationen, Startups treiben Geschäftsmodell-Innovationen voran.

Seite 26



Was hat Unternehmensführung mit Kochen zu tun? Vielleicht mehr als Sie denken.

Seite 30



Kunst als Geschäftsmodell? Die Gründer der Wimmelforschung sind Künstler, aber auch Unternehmer.

Seite 40

www.rkw-magazin.de

Themen

- 8 Leitartikel:**
Anders machen
- 12 Gastkommentar von Dr. Ole Janssen (BMW)**
Innovationspolitik über Technik hinaus
- 14 Geschäftsmodell-Innovationen**
Vom ungewissen Weg zu neuen Ufern
- 18 Über Digitalisierungsrealitäten in kleinen und mittleren Unternehmen**
- 22 Praxisbeispiel:**
Malerhandwerk im Web
- 26 „Anders machen“ als Geschäftsmodell**
Wie Startups das Business Model Canvas nutzen können
- 30 Methode: Effectuation**
Unternehmerische Erkenntnisse aus der Küche
- 34 Cross-Industry-Innovationen**
Warum das Rad neu erfinden?
- 36 Praxisbeispiel:**
Spielerisch Innovationen aufdecken
- 40 Praxisbeispiel:**
Wimmelnd forschen – Grenzen überschreiten
- 44 Praxisbeispiel:**
Innovative Arbeitsorganisation
- 48 Praxisbeispiel:**
Soziale Innovationen
- 50 Lust auf Neues**
Kooperationen mit Startups sind eine gute Option

Rubriken

- 6** Wir haben nachgefragt ...
- 52** RKW-Kolumne: Ein Bürorumzug im RKW
- 54** RKW-News
- 56** RKW-Netzwerk: Angebote und Termine
- 58** Aus der Redaktion

* Wir haben nachgefragt	Was sind für Sie die wichtigsten nichttechnischen Innovationen der Geschichte?	Welche Innovationen nichttechnischer Art fehlen Ihrer Meinung noch?	Welche Bedeutung hat für Sie persönlich das Motto „Anders machen“?
<div>Roland van Oystern</div> <div>Ansprechpartner für alles und jeden</div>	<p>Geschichtlich bemerkenswert wäre die Entwicklung vom grüßenden Händereichen hin zur Ghetto- bzw. Hygienefaust, die sich gesamtgesellschaftlich aber noch nicht voll durchgesetzt hat und nach wie vor eher im Ghetto der Jugendlichen gepflegt wird. Ob es sich dabei um die geschichtlich wichtigste nichttechnische Innovation handelt, bleibt abzuwarten.</p>	<p>Meine liebe Frau Meta meinte, ein Pfannenschuster wäre recht. Zu dem bringt man seine zerkratzte Pfanne, damit er eine neue Teflonschicht aufzieht.</p>	<p>Nur nicht denken, nur nicht lachen, einfach immer weitermachen, konsequentes Leben führen, Konsequenzen ignorieren.</p> <p>– Die Kassierer, 1999 –</p>
<div>Barbara Baratie</div> <div>Vorbildunternehmerin des Bundeswirtschaftsministeriums und Geschäftsführerin der Managementberatung „Die Unternehmensentwickler“</div>	<p>Die agile Mitarbeiterführung. Gerade „junge Unternehmen“ setzen ganz selbstverständlich auf sich selbst steuernde Teams, in denen derjenige das Sagen hat, der die größte Expertise zum Thema mitbringt und der genügend Zeit und Commitment bereitstellt, das Team zu inspirieren. Getragen vom Gedanken, jeder ist wichtig, wetteifern und tüfteln alle gemeinsam, bis aus der Idee ein Produkt geworden ist, das den Markt erobern kann.</p>	<p>Ich wünsche mir mehr Demokratie in den Unternehmen – mehr Beteiligung der Mitarbeiter an der „Wahl“ der Führungskraft. „Führungskräfte auf Zeit“, das wäre ein zukunftsweisendes Modell zur Mitarbeiterführung, das mehr Leistungskraft, mehr Teamarbeit, mehr Bewusstsein für Führungskraft und Führungsverantwortung in den Mittelpunkt rückt.</p>	<p>Für mich bedeutet das jeden Tag, das Kind in mir zu begrüßen und die wichtige Frage nach dem „Warum denn?“ wieder ganz souverän in meinen Arbeitsalltag zu integrieren. Wir sollten wieder viel mehr die Dinge hinterfragen und auf den Kopf stellen.</p> <p>Im Coaching erlebe ich häufig, dass ein Einfaches „Warum denn?“ dazu führt, dass Menschen sich selbst wieder das Recht zu neuem Denken und Handeln geben.</p> <p>Probieren Sie es einfach einmal aus. „WARUM denn?“</p>
<div>Timm Römer</div> <div>Maschinenbauingenieur bei einem großen Luftfahrtunternehmen</div>	<p>Als sehr reisebegeisterter, freiheitsliebender und liberal denkender Mensch sind für mich beispielsweise die Meinungsfreiheit und die Freizügigkeit sehr wichtig. Zumindest innerhalb der EU schaffen sie die Grundvoraussetzungen, das eigene Leben so zu gestalten, wie man gerne möchte. Es ist sehr schade, dass es aktuell Bewegungen gibt, die genau das wieder einschränken wollen.</p>	<p>Wenn ich träumen darf, wäre das eine Art gesellschaftliche Innovation, die dazu führt, dass Menschen weltweit nicht mehr nach Herkunft, Status, Geld oder beruflichem Erfolg gemessen werden, sondern danach, wie sie mit ihren Mitmenschen und der Umwelt umgehen. Aber ganz konkret wäre ich schon zufrieden, wenn es eine Innovation in unserem veralteten Rentensystem gäbe und sich die Menschen zumindest darüber keine Sorgen mehr machen müssten.</p>	<p>Das ist quasi mein Lebensmotto... ;-) Ich halte nichts davon, alle Dinge einfach aus Prinzip wie immer zu machen. Da gehen viel zu viele interessante Möglichkeiten verloren. Das erstickt Innovation quasi im Keim. Natürlich muss man auch nicht „aus Prinzip“ immer alles anders machen. Aber man sollte zumindest immer Alternativen durchdenken und daran das Bewährte überprüfen – und gegebenenfalls ersetzen. Oder dem Neuen auch einfach Mal eine Chance geben.</p>



andere's machen

8/9

RKW Magazin 1 | 2017

Von Anfang an

Am Anfang war der Mensch, der jagte und sammelte. Irgendwann einmal entdeckte er das Feuer und merkte, dass dieses neben Wärme und Licht auch Schutz vor Raubtieren bot. Und dass man es auch etwa zur Härtung von Ton oder zum Kochen verwenden kann. Er lernte, mit dem Feuer umzugehen und dieses für seine Zwecke zu nutzen. Das ist lange her.

Der Mensch begann auch, das Zusammenleben mit anderen Menschen im größeren Verbund besser zu organisieren. Die Landwirtschaft wurde entdeckt und verdrängte das Sammeln, Siedlungen wurden gegründet. Für das Zusammenleben musste er mehr kommunizieren: Er erfand die Sprache und die Schrift. Zudem brauchte er Regeln, um die Rechte und Pflichten des Einzelnen in der Gemeinschaft festzulegen und die Gemeinschaft zu erhalten. Hier halfen etwa Religionen, die Vorschriften von lokalen oder regionalen Herrschern und später das Staatenwesen. Natürlich nicht immer zum Wohle aller Menschen. Er erfand zudem Werkzeuge, um Dinge herzustellen und solche, um andere Menschen zu bedrohen oder zu bekriegen. Danach folgten noch unzählbar viele Neuerungen in der Geschichte, sowohl technischer als auch nichttechnischer Art. Und heute geht alles noch viel schneller!

Dieser kurze Abriss der menschlichen Geschichte wird einer kritischen oder sogar wissenschaftlichen Analyse nicht standhalten. Das ist aber auch nicht Ziel der einleitenden Sätze. Vielmehr sollten diese zeigen, dass die Geschichte des Menschen von Anfang an geprägt ist durch das Wechselspiel von technischen Neuerungen und solchen nichttechnischer Art. Technische Neuerungen oder auch Lernerfahrungen halfen ihm, neu zu denken und die Interaktion in und mit der Gemeinschaft anders zu machen. Das hat sich bis heute nicht geändert.

Eine der großen Innovationen nichttechnischer Art ist zweifelsohne die Schrift. Ohne Schrift würde es dieses Magazin nicht geben. Wir würden keine Briefe oder Emails schreiben und könnten keine Bücher lesen. Regeln könnten nicht kodifiziert und Verträge nur mündlich festgehalten werden. Was wir mit der Sprache und der Schrift machen – ob wir Gedichte schreiben, Fehler einbauen, Anglizismen verwenden – entscheiden in der Regel wir Nutzer. Wir verändern auch Sprache und Schrift. Schöne neue Wörter wie „postfaktisch“ entstehen. Auch für technische Innovationen müssen neue Begriffe gefunden werden, damit wir über sie kommunizieren können. Vor zehn Jahren wusste wahrscheinlich noch kein Mensch, was später einmal als „Powerbank“ bezeichnet wird.

Um zu schreiben – zumindest wenn man keinen PC zur Verfügung hat – braucht man jedoch einen Stift. Das war wiederum irgendwann mal eine technische Innovation. Wir haben der Printausgabe des Magazins ein Bleistift beigelegt. Er soll ein Sinnbild dafür sein, dass wir es selbst in der Hand haben, wie wir mit Neuerungen umgehen und uns daran erinnern, dass wir Dinge auch „anders machen“ können. Dazu möchten wir Sie ermuntern! Schreiben Sie auf, welche Ideen Ihnen beim Lesen durch den Kopf gehen und was Sie künftig so alles „anders machen“ wollen. Lassen Sie dabei Ihren Gedanken freien Lauf!

Innovation \geq Technik

Der Mensch lebt heute gleichzeitig in mehreren Umwelten. Er verbringt seine Freizeit in der Familie, macht Sport oder engagiert sich in einem Verein. Auch in diesen Bereichen gab und gibt es viele Neuerungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten. Wir widmen uns in dieser Ausgabe des RKW Magazins aber aus naheliegenden Gründen der Arbeitswelt und gehen auf Aspekte ein, die speziell Unternehmen anders machen können. Und meinen damit insbesondere Innovationen nichttechnischer Art, denn: Innovationen können viel mehr sein als nur rein technische Entwicklungen.

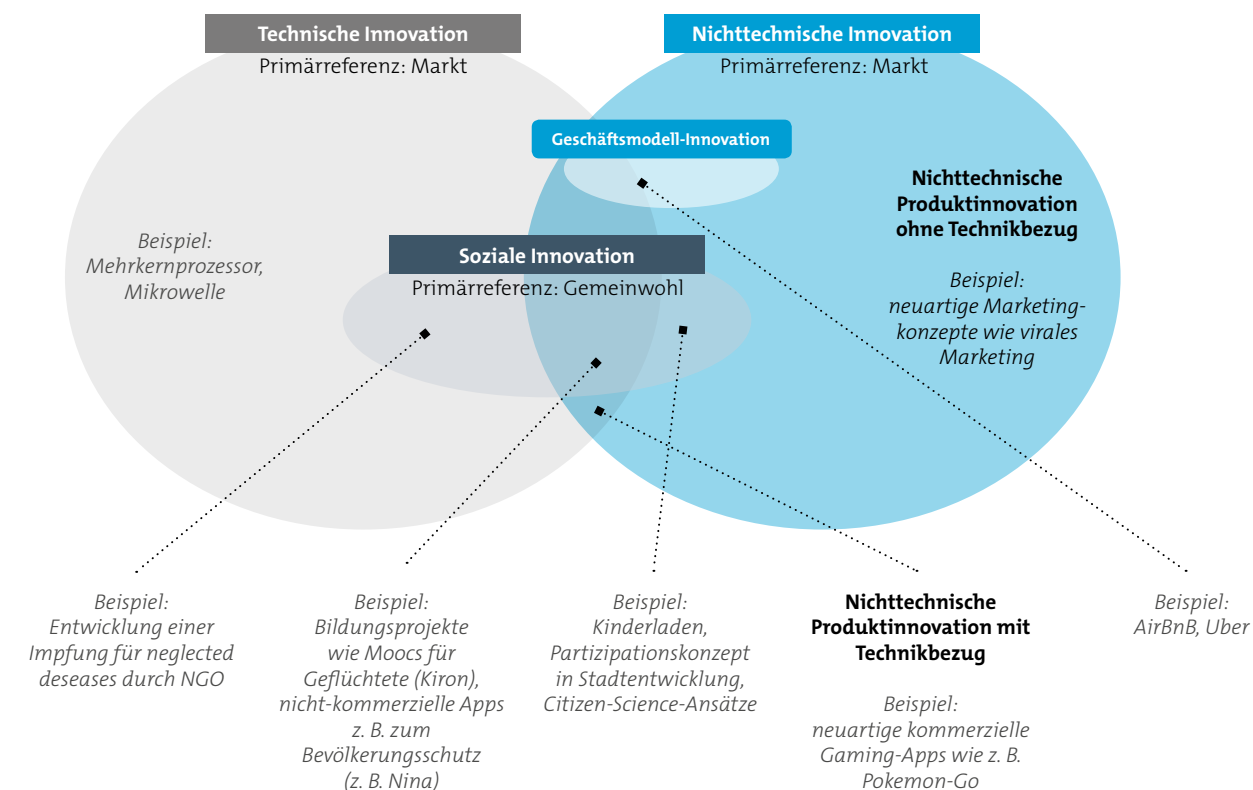


Abbildung: Arten von nichttechnischen Innovationen

In Anlehnung an: technopolis, ISConsult Institut für Sozialinnovation Consulting & VDI/VDE-IT. Studie im Auftrag des BMWi: Ökonomische und verwaltungstechnische Grundlagen einer öffentlichen Förderung von nichttechnischen Innovationen, 2016

Ende Dezember 2016 erschien eine vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) beauftragte Studie, in der die Grundlagen einer Förderung von nichttechnischen Innovationen analysiert werden. Teil der Studie ist eine Ausarbeitung einer umfangreichen Definition nichttechnischer Innovationen. Zentral dabei ist, dass es sich um die Umsetzung neuartiger Konzepte handelt, bei denen auch Technologien eine wichtige Rolle spielen können (siehe Abbildung). Der primäre Wertschöpfungsbeitrag ist jedoch Folge der neuen Anwendungsmöglichkeit. Hier ein Beispiel: Wenn ein Schreiner aufgrund sinkender Absätze sein Geschäftsmodell umbaut, indem er mit vernetzten Maschinen und einem Online-Konfigurator seinen Kunden ein neues oder erweitertes Leistungsspek-

trum anbietet, dann hat er sein Geschäftsmodell – eine nichttechnische Innovation – unter Zuhilfenahme umfangreicher technischer Hilfsmittel umgebaut.

Heute steht uns und den Unternehmen ein weites Arsenal an Möglichkeiten zur Verfügung, Dinge anders zu machen. Das Internet erlaubt uns, auf Wissen zurückzugreifen, das am anderen Ende der Welt oder in anderen Branchen produziert wurde. Maschinen kommunizieren miteinander und auch mit dem Menschen. Die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt, führen aber auch dazu, dass ein gewisses Maß an Kreativität nötig ist, um im Wettbewerb zu bestehen. Hierzu kann es nicht verkehrt sein, sich Impulse aus der Kreativwirtschaft oder von Startups zu holen.

Natürlich bedeuten die Veränderungen auch, dass Gewohnheiten geändert werden müssen. Und zwar nicht über Generationen, sondern recht flott. Im Vergleich zu unseren Vorfahren hat sich das Tempo der Veränderungen deutlich erhöht. Das hat wiederum direkt mit der Technik zu tun, die uns ermöglicht, an Entwicklungen teilzunehmen und Dinge anders zu machen. Uns stehen nahezu unbegrenzte Vernetzungsmöglichkeiten zur Verfügung, sowohl mit anderen Menschen als auch mit Dingen.

Was in diesem Heft auf Sie zukommt ...

Dieses Heft handelt von den vielen Möglichkeiten. Und präsentiert, wie verschiedene Akteure mit dem Gestaltungsspielraum umgehen. Dies beginnt mit dem BMWi, das die Studie zu Möglichkeiten einer Förderung von nichttechnischen Innovationen in Auftrag gegeben hat. Wenn diese so wichtig sind, dann stellt sich die Frage, wie man ihre Entstehung unterstützen kann, ohne die Förderung technischer Innovationen zu vernachlässigen. Mehrere Kolleginnen und Kollegen aus dem RKW Kompetenzzentrum widmen sich den Aspekten, wie Unternehmen unter den gegebenen Rahmenbedingungen die richtige Strategie finden können oder unter dem Aspekt der Digitalisierung ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln können. Dazu kann auch das Business Canvas Modell genutzt werden oder aber – nach dem Modell, ich koche mit dem, was mir zur Verfügung steht – ein Effectuation-Ansatz.

Dass „klassische Unternehmen“ den Blick über den Tellerrand bereits nutzen, um sich Ideen für neue Anwendungen zu holen, zeigen gleich mehrere Beiträge. Sie offenbaren, dass nicht nur die Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft gewinnbringend genutzt werden kann, um etwa mit Kunst, Spiel und Kreativität Grenzen auszuloten, sondern auch der Blick in andere Branchen oder die Kooperation mit Startups. Eines der Unternehmen zeigt auf, dass es sehr erfolgreich Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsorganisation und -prozesse eingebunden hat. Überraschend dabei ist die Mischung von alten und neuen Elementen. Auch das ist „anders machen“.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen dieser Magazinausgabe und hoffen, dass Sie mögliche Ansatzpunkte finden, Dinge anders zu machen, und durch die Beispiele auch ermutigt werden, sie umzusetzen! ■



Autoren:

Dr. Heiner Depner
arbeitet als Projektleiter
im Fachbereich „Gründung
und Innovation“ im
RKW Kompetenzzentrum.
depner@rkw.de

Rabena Ahluwalia
arbeitet als Projektleiterin
im Fachbereich „Gründung
und Innovation“ im
RKW Kompetenzzentrum
und verantwortet als
Chefredakteurin das
RKW Magazin zu diesen
Themen.
ahluwalia@rkw.de

* Gastkommentar

Innovationspolitik über Technik hinaus

Neue Ideen für neue Ideen

Weltweit beachtete Erfolgsunternehmen wie Facebook, Uber und Airbnb werden oft ganz selbstverständlich als „Technologieunternehmen“ bezeichnet. Dies ist zum einen Teil richtig, weil ihre Softwareingenieure es verstehen, komplexe IT-Verfahren geschickt zu nutzen. Zum anderen ist es aber auch wichtig zu verstehen, dass ein wesentlicher Teil ihres disruptiven Innovationspotenzials auf nicht-technische Innovationen zurückgeht: neue Geschäftsmodelle, neue Formen der Interaktion, neue Wertschöpfungsarchitekturen. Dieses Detail ist von großer Bedeutung für Überlegungen zum Zusammenspiel von Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik und der Frage, welche Ziele sie adressieren können.

Auch über die IT-Services hinaus verschiebt sich die Struktur in reifen Volkswirtschaften in Richtung Dienstleistungssektor. Selbst in Deutschland, das im internationalen Vergleich über einen äußerst starken industriellen Kern verfügt, arbeiten drei von vier Beschäftigten im Dienstleistungsbereich – und entwickeln dort neue Ideen für zukünftige Geschäftschancen. Aufstrebende Bereiche wie die Kultur- und Kreativwirtschaft innovieren ebenso oft außerhalb klassischer Forschungslabors wie digitale Startups. Für viele moderne Unternehmen sind innovative Marketingkonzepte, überzeugende Designs oder neue

Formen der internen und externen Arbeitsorganisation wichtiger als technische Innovationen bei physischen Produkten.

Die Ende 2016 präsentierte Studie definiert nichttechnische Innovationen als „neuartige Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Organisations- und Marketingkonzepte wie auch Geschäftsmodelle, bei denen der primäre Wertschöpfungsbeitrag nicht aus der eingesetzten Technologie entsteht“.

Diese Entwicklungen spielen in der Innovationspolitik eine immer wichtigere Rolle. Gleichwohl liegen die Schwerpunkte des staatlichen Instrumentariums weiterhin im technischen Bereich: Forschungs- und Entwicklungsinfrastrukturen, technologieorientierte Förderprogramme und auf Technik ausgerichtete Transferinstrumente stärken die Leistungskraft unserer erfolgreichen mittelständischen Industrie und anderer Wirtschaftsbereiche. An der technologischen Stärke unserer Volkswirtschaft darf auf keinen Fall gerüttelt werden; gleichwohl erscheint angesichts der oben skizzierten Entwicklungen die Frage sinnvoll, ob der Fokus stärker über die bewährten Unterstützungsstrukturen hinaus geweitet werden sollte.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) vergangenes Jahr eine Studie zu nichttechnischen Innovationen ausgeschrieben. Die beauftragten Wissenschaftler hatten einen sehr weiten Bogen zu spannen: Zunächst galt es, grundsätzliche Überlegungen zu Begrifflichkeiten zu klären – was ist technisch, was nicht-technisch, wo verschwimmt beides? Für die definierten Innovationsarten galt es, staatlichen Unterstützungsbedarf



Autor:

Dr. Ole Janssen ist Leiter der Unterabteilung Innovations- und Technologiepolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. buero-vic@bmwi.bund.de

zu klären – wo bietet der Markt optimale Anreize, wo hat das Innovationssystem Ausbaupotenzial? Und zuletzt: Welche Handlungsempfehlungen gibt es für die Innovationspolitik?

Anhand umfassender Literaturrecherchen, über 40 Experteninterviews, mehrerer Fallstudien zu ausländischen Fördersystemen und Expertenworkshops im BMWi entstand die bislang breiteste, grundlegendste und systematischste Analyse zu diesem Thema in Deutschland. Die Ende 2016 präsentierte Studie definiert nichttechnische Innovationen als „neuartige Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-, Organisations- und Marketingkonzepte wie auch Geschäftsmodelle, bei denen der primäre Wertschöpfungsbeitrag nicht aus der eingesetzten Technologie entsteht“.

Die Studie stellt fest, dass technische und nichttechnische Innovationen oft eng zusammen gehören, wie zwei Seiten einer Medaille. Gleichzeitig macht sie typische Unterschiede aus. So ist etwa der Entwicklungsprozess bei technischen Innovationen oft deutlich komplexer, gleichzeitig sind ihre Vorteile gegenüber (Pionier-)Nutzern und Investoren leichter kommunizierbar: „60 Prozent schneller und 30 Prozent leichter“ ist schließlich greifbarer als „bessere Usability und zeitgemäßeres Design“. Aus diesen und anderen Unterschieden ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe für die beiden Innovationsarten.

Für nichttechnische Innovationen werden insbesondere indirekte, infrastrukturelle Maßnahmen empfohlen: Staatliche Anreize für Innovations-Hubs, gründerfreundliche Co-Working-Spaces sowie Beratungsangebote und branchenübergreifende Vernetzungsplattformen. Aber auch die direkte Unterstützung etwa via Projektförderung für komplexe nicht-technische Innovationsvorhaben halten die Studien-Autoren für sinnvoll. Gleichzeitig mahnen sie zur Vorsicht: Es handelt sich hier teilweise um vollkommenes Neuland, das beträchtliche administrative Herausforderungen birgt, etwa in Bezug auf das europäische Beihilferecht oder auf wettbewerbspolitische Aspekte.

Das BMWi hat deshalb eine interne Task Force eingerichtet, die abteilungsübergreifend an den Empfehlungen ansetzt und sie in ein konkretes Aktionsprogramm überführt. Das erste Ziel muss lauten, nichttechnische Innovationen neben technischen Innovationen als entscheidenden Treiber wirtschaftlicher Prosperität noch besser zu unterstützen. Darauf aufbauend sollte ein weiteres Ziel darin liegen, eine immer offenere Innovationspolitik zu gestalten, die alle Innovationsarten übergreifend adressiert. Denn auch wenn es wichtig ist, die Spezifika technischer wie nichttechnischer Innovationen im Blick zu behalten, bleiben sie doch oft zwei Seiten einer Medaille. ■

Das erste Ziel muss lauten, nichttechnische Innovationen neben technischen Innovationen als entscheidenden Treiber wirtschaftlicher Prosperität noch besser zu unterstützen.

Vom ungewissen Weg zu neuen Ufern



14/₁₅

RKW Magazin 1 | 2017

Geschäftsmodell-Innovationen im Mittelstand

Das ist unsere Mission: Wir begleiten Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen in Veränderungsprozessen. Oder präziser formuliert: bei der (Weiter-)Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle in einer Zeit, die womöglich stärker von Diskontinuitäten und Disruptionen geprägt ist als jemals zuvor. Das Thema Digitalisierung scheint auf.

Dass wir die Ebene des Geschäftsmodells (und nicht etwa Strategieentwicklung, Reengineering oder Innovationsmanagement) gewählt haben, ist nicht zufällig, denn: Dass Ikea im Handel von Möbeln die gesamte Branche aufgemischt hat, liegt sicher nicht an der Idee alleine, dass die Kunden selbst Hand anlegen dürfen (oder müssen). Und dass es Nespresso gelungen ist, Kaffee zu einem Preis von mehr als 80 Euro für ein Kilo zu verkaufen, liegt auch nicht an der Idee alleine, ihn in Kapseln zu verpacken (oder an der hohen Produktivität, einem besonderen Ertragsmodell oder herausragenden Vertriebswegen). Das gesamte Geschäftsmodell, also die „Bauteile“ des Geschäfts und ihr (besonderes) Zusammenspiel entscheiden über den Wettbewerb um den Kunden.

Von denen, die die Karte mit der Welt verwechseln

Zum Thema Geschäftsmodell-Innovationen finden sich bereits viele gute Ideen und Ansätze. Eines ist allen ge-

mein: Aus der unendlichen Fülle an Ansatzpunkten greifen sie einige heraus und orientieren den Prozess daran; ohne eine solche Komplexitätsreduktion wären ein sinnvolles Arbeiten und die Entwicklung einer Orientierung schlichtweg nicht möglich.

Für die Positionierung eines neuen Ansatzes zuträglich, für die Anwendung abträglich: Das Besondere am neuen Ansatz wird betont, indem etwas anderes in den Hintergrund gerät. Sei es, dass man das kreative Moment fokussiert oder besonders analytisch vorgeht; sei es, dass ein einziges Tool für den gesamten Prozess ausreicht, dass man konsequent vom Markt oder eben den eigenen (Kern-)Kompetenzen ausgeht – nur wenige Ansätze kommen ohne eine solche Festlegung aus. Es entstehen vermeintlich einfache Methoden.

Auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen ist uns hingegen wichtig, Kompliziertheit nicht mit Komplexität zu verwechseln. Für uns zählt natürlich, dass der Prozess pragmatisch und mittelstandstauglich ist, dass mit möglichst geringem Aufwand am Ende ein sinnvolles Ergebnis für das anwendende Unternehmen steht. Aber wir sehen auch, dass die Aufgabe komplex ist und die Lösung nicht in der Entscheidung für das eine (z.B. Kreativität) oder das andere

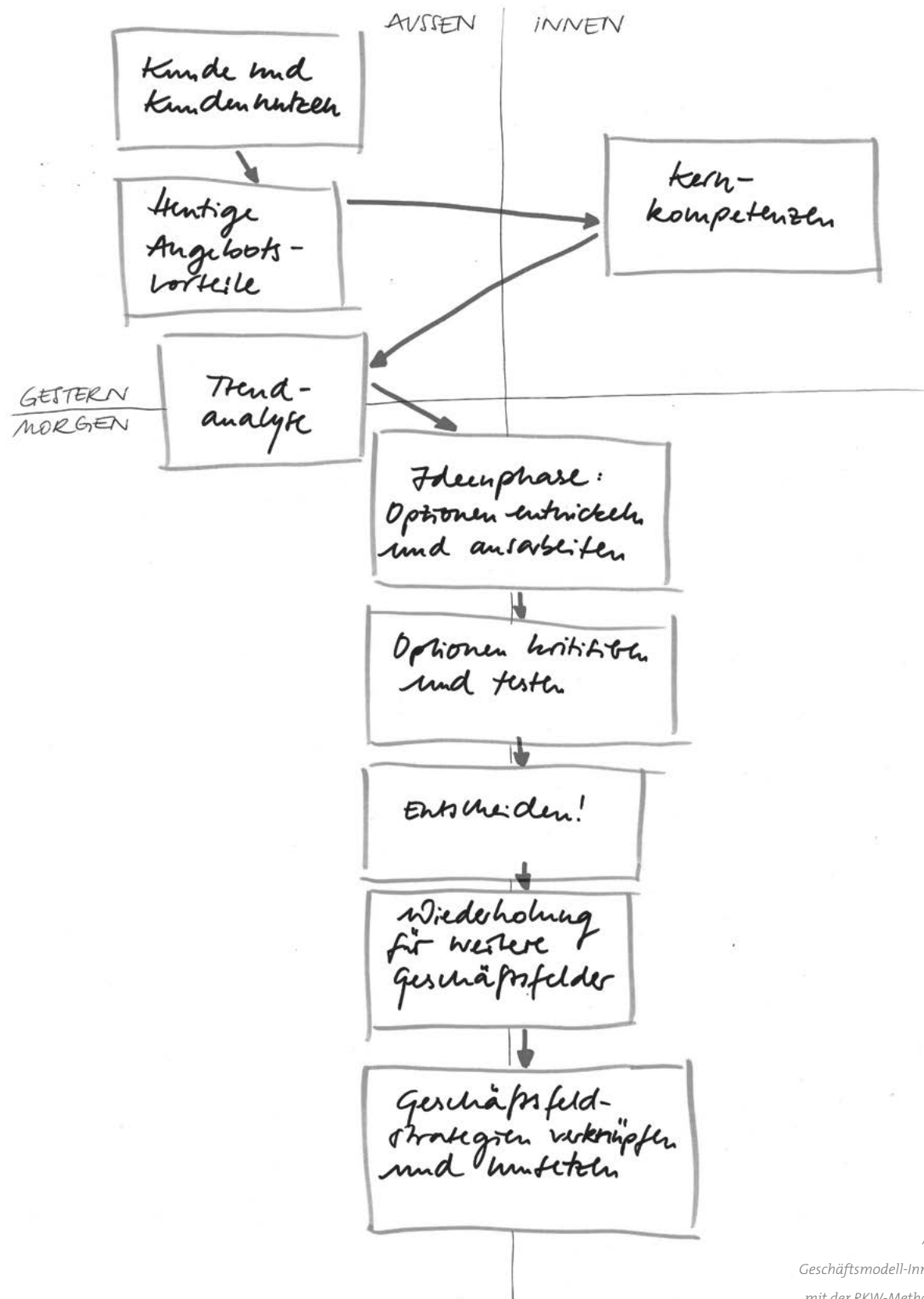


Abbildung:
Geschäftsmodell-Innovationen
mit der RKW-Methode, Ablauf

(z.B. Analytik) liegt, sondern darin, alles an seinem Platz und in einem sinnvollen Zusammenhang zu betrachten – so wenig wie möglich, so viel wie nötig. Wenn man es plakativ mag: Das Besondere unseres Ansatzes besteht darin, dass es nichts Besonderes daran gibt. Wie alle anderen auch unterscheiden wir, lassen dabei jedoch keine Seite der Unterscheidung im Nebel.

Vermeintliche Weggabelungen auf dem Weg zum neuen Geschäftsmodell

1. Neue Horizonte oder Anpassung des Bestehenden?

Wir finden in der Welt der Geschäftsmodell- und Strategieentwicklungsansätze solche, die den Schwerpunkt bei der Analyse des Bestehenden sehen. Damit geht das Risiko einher, dass der Blick beim Alten verweilt und grundsätzlich neue Wege aus dem Blick geraten. Umgekehrt ist es dort, wo (in der Regel mit kreativen Methoden) der Blick in neue Horizonte schweift. Wiederum entsteht ein Risiko: Das Bestehende wird nicht ausreichend berücksichtigt (und gewürdigt), neue Ideen mögen gut klingen und für sich genommen sinnvoll sein, finden ihren Weg vom Horizont ins Machbare aber nicht, weil die Voraussetzungen dafür fehlen. Wir betrachten das Bestehende, das vorerst nicht detailliert analysiert, wohl aber in den wesentlichen Grundzügen bestimmt wird, hingegen als eine Option von mehreren. Sie muss sich wie jede andere Idee behaupten und strengen Tests aussetzen.

2. Markt- oder Kompetenzorientierung?

Schwer hat es der, der sich entscheiden muss: „Denke Dein Geschäft konsequent vom Kunden!“ oder „Gehe konsequent von Deinen Stärken aus!“. Die meisten können intuitiv beiden Sätzen zustimmen, auch wenn das eine das andere ausschließt. Unser Ansatz stellt vor allem die Konsequenz in Frage und löst das „entweder – oder“ auf, indem die Passung zwischen Kundenvorteil und (Kern-)Kompetenzen den Ausgangspunkt bildet.

3. Basiswerkzeug oder Toolbox?

Gerne vergessen und trotzdem richtig: Der Nutzen eines Werkzeugs hängt vom Kontext ab. Wer nun den Prozess rund um ein Instrument gestaltet, stellt die Passung sicher, ergibt sich aber den Grenzen eines Werkzeugs, wie etwa im Falle des Business Model Canvas (siehe auch Beitrag ab Seite 26). Es kann nur das bearbeitet werden, was sich auch sinnvoll mit diesem Werkzeug abbilden lässt. In die andere Richtung laufen die Toolboxes, die man zum

Thema Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung finden kann. Dort finden sich für jede denkbare Anwendung die richtigen Werkzeuge, die Suche nach der passenden Methode bleibt dann dem Anwender selbst überlassen. Daher nutzen wir ein einheitliches Vorgehensmodell und schlagen aus der minimalen Anzahl das jeweils passende Tool für den jeweiligen Prozessschritt vor.

4. Kreativität oder Planung?

Wenn wir Ihnen sagen: „Seien Sie jetzt bitte mal kreativ!“, bringt das womöglich einiges, aber kaum eine Steigerung Ihrer Kreativität. Genauso wenig lassen sich Innovationen verordnen oder im engeren Sinne steuern. Nimmt man die Unmengen an guten Ideen in Unternehmen hinzu, die ungenutzt bleiben, dürfte klar sein: Weder Kreativität noch Planung alleine reichen aus, um auf einem Markt mit einem innovativen Geschäftsmodell zu punkten (oder ihn womöglich durcheinanderzuwirbeln). Daher tun wir auch in diesem Fall das eine ohne das andere zu lassen und trennen kreative und analytisch-planerische Abschnitte voneinander.

Unsere Route zum neuen Geschäftsmodell

Einen groben Überblick über unseren Ansatz zur Geschäftsmodellentwicklung finden Sie in der Abbildung. Wir folgen dabei zur Orientierung den gängigen Unterscheidungen zwischen Gestern und Heute, sowie zwischen Innen und Außen (in Bezug auf das Unternehmen). Vermutlich werden beim Lesen Fragen entstehen, die wir Ihnen gerne persönlich beantworten. Für eine begrenzte Anzahl an Unternehmen können wir kostenfreie Pilotierungen anbieten. ■

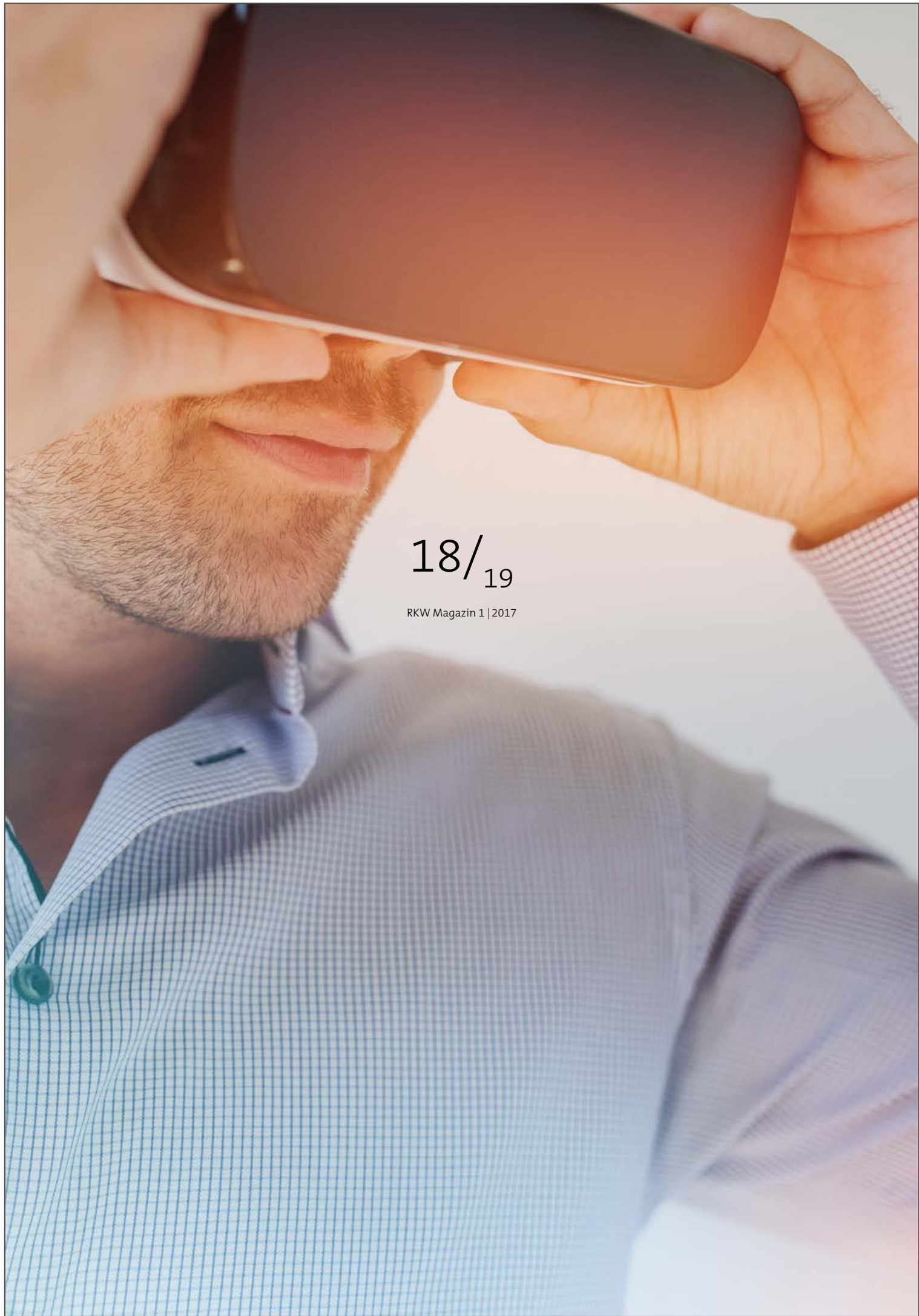
Onlinetipp:

www.erfolgreich-digitalisieren.de



Autoren:

Kathrin Großheim und Patrick Großheim leiten gemeinsam das Projekt „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“ im RKW Kompetenzzentrum.
k.grossheim@rkw.de, grossheim@rkw.de



18/19

RKW Magazin 1 | 2017

Über Digitalisierungsrealitäten in kleinen und mittleren Unternehmen

Falsche Vorbilder

Die Digitalisierung ist in aller Munde. „Alles wird grundlegend anders!“ könnte man eine der zentralen Botschaften vieler Berater, Wissenschaftler und Verbände zusammenfassen. Oft werden beispielsweise Airbnb, Uber, Netflix und Co. als Skizzen für künftige Geschäftsmodelle oder Plattformen in Kombination mit neuen Erlösmodellen als zentrale Erfolgsfaktoren zitiert. Aber nicht nur das Silicon Valley verfügt über Digitalisierungsvorbilder. Hierzulande kommt eine andere Vision hinzu. Industrie 4.0, die möglichst automatisierte, sich selbststeuernde Produktion in Verbindung mit neuen Geschäftsmodellen.

Die Beispiele und die Visionen sind sicherlich interessant und sie geben bestimmt auch einen Vorgeschmack für künftige Trends und Entwicklungen. Jedoch drängt sich uns hier die Frage auf: Wie brauchbar sind sie, um die hier ansässigen mittelständischen Unternehmen auf die Digitalisierung vorzubereiten? Unseren Beobachtungen nach sind die immer wieder zitierten Geschäftsmodelle dafür meist zu weit vom Geschäft vieler ansässiger Betriebe entfernt.

Diese „High-End-Beispiele“ sind aus unserer Sicht noch aus einem anderen Grund problematisch. Denn angesichts des beschriebenen Vergleichsmaßstabs tönt die Kommentatorenlandschaft: „Deutsche Mittelständler verschlafen die Digitalisierung“. Wir können dieses negative Schwarz-Weiß-Urteil so pauschal nicht teilen. Richtig ist zwar: Die Digitalisierung ist noch am Anfang und wird sukzessive zukünftig auch Branchen umkrempeln, die bisher noch am Rande standen. Aber viele der Unternehmer, denen wir begegnen, haben das Thema auf der Agenda und treiben bereits Projekte voran. Meist machen sie dies jedoch sehr bedacht, gezielt und in kleineren Schritten.

Zusammengefasst wollen wir sagen, dass wir weder die defizitären Urteile über den Entwicklungsstand vieler kleiner und mittleren Unternehmen (KMU) teilen noch der Meinung sind, dass die vielzitierten Leuchtturmbeispiele dafür geeignet sind, allen Mittelständlern sinnvoll den Weg in die Digitalisierung zu weisen,

da sich Produkte, Märkte und Wertschöpfungsprozesse doch teilweise erheblich unterscheiden. Oder in anderen Worten: Die Digitalisierungshochglanzwelt hat wenig mit dem Alltag und den Fragestellungen vieler KMU zu tun. Wie sieht dann jedoch die „Realität“ jenseits der Hochglanzwelt aus und mit welchen Fragen beschäftigen sich die Unternehmer?

Digitalisierungsrealitäten

In den letzten Monaten haben wir uns viele Unternehmen angesehen und mit über 15 Betrieben an ihren Geschäftsmodellen im Zusammenhang mit der Digitalisierung gearbeitet. So konnten wir uns ein eigenes Bild über die Ausgangslage und die Fragestellungen der Betriebe machen:

Gruppe 1: Ein Teil der Betriebe hat bereits konkrete Projekte angestoßen. Disruptive Änderungen waren keine strategische Option für diese Betriebe, vielmehr nutzen sie in kleinen Schritten die Möglichkeiten der Digitalisierung zur Optimierung ihrer bestehenden Prozesse (z.B. in Produktion, Marketing, Services). Die Unternehmen arbeiten zum Beispiel daran, erste Vernetzungen von Planung und Produktion zu realisieren oder ihre Kundenkommunikation zu digitalisieren. Ziele sind beispielsweise kürzere Durchlaufzeiten oder Einsparungen im Vertrieb. Die Optimierung verläuft meist ohne größere Änderungen am bestehenden Geschäftsmodell. Diese Betriebe sind mit Fragen der operativen Umsetzung beschäftigt, arbeiten an sehr spezifischen Fachfragen und benötigen Expertenwissen, welches sie oft nicht vorrätig haben.

Gruppe 2: Andere Betriebe, mit denen wir zusammengearbeitet haben, sind (noch) unsicher, welcher Weg in die Digitalisierung der richtige ist und wie ein Nutzen im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit aussehen kann. Die Unternehmer hören viel von dem Thema, ihnen fehlt jedoch die „zündende Idee“ und sie neigen teilweise zu Schnellschüssen. Erfolgsentscheidend sind hier die saubere Bewertung von Chancen und die richtige Auswahl geeigneter Ansatzpunkte.

Gruppe 3: Ein kleiner Teil hat die sich bietenden Chancen in neue Geschäftsmodelle überführt und erprobt diese bereits am Markt. Auch hier ging es jedoch weniger um Disruption als vielmehr um Innovationen nah am bestehenden Geschäftsmodell. Diese Betriebe wollen vor allem wissen, wie „belastbar“ ihr neues Geschäftsmodell ist. Typische Fragen sind hier: Wer sind neue Kunden? Wie kann mein Erlösmodell aussehen? Oder woher bekomme ich die benötigten Fachleute zur Realisierung?

Strategie vor Digitalisierung

Für die meisten Geschäftsführer boten die Hochglanzbeispiele kaum Antworten auf deren konkrete Fragestellungen. In der Zusammenarbeit ist deutlich geworden, dass ein Teil der Betriebe (siehe Gruppe 1 und teilweise 3) für konkrete Fachfragen Unterstützung benötigt. Hier können gute Fachberater, die Digitalisierungszentren oder der gezielte Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmern weiterhelfen. Für die zweite und die dritte Gruppe müssen allerdings grundle-

gende strategische Fragen bearbeitet werden – entweder um den richtigen Weg in die Digitalisierung zu finden oder um eine Geschäftsidee zum Erfolg zu führen.

Digitalisierung ist zwar wichtig, aber nicht als Wert für sich. Der Aufbau einer Plattform, eines Webshops, der Kauf eines 3-D Druckers oder die Ausstattung von Produkten mit Sensoren können ebenso ein richtiger Schritt in die Digitalisierung sein wie eine Fehlinvestition. Um Klarheit und Sicherheit zu schaffen, muss daher allen Digitalisierungsvorhaben eine individuelle strategische Betrachtung auf Basis des bestehenden Geschäftsmodells vorhergehen. Dabei muss erarbeitet werden, ob und wie die Digitalisierungsprojekte konkret die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Dazu drei Beispiele:

Ein Unternehmen des **Anlagenbaus** hat erkannt, dass die Kunden eines Produktsegments aufgrund neuer Wettbewerber immer preissensibler wurden und dadurch bereits Marktanteile verloren gingen. Zudem wurde deutlich, dass diese Kunden eine Face-to-Face-Beratung durch Vertriebsmitarbeiter nicht mehr wünschen. Für den Betrieb war klar, dass dieses Kundensegment weiter bedient und so die Marktposition verteidigt werden soll. Ziel war es, die Produkte dieses Segments günstiger und ohne Beratung anzubieten. Dies kann das Unternehmen durch einen Webshop erreichen, da so die Ersparnisse im Vertrieb an die Kunden weitergegeben werden können.

In einem anders gelagerten Fall hat sich ein **Chemieproduzent** nach reiflicher Überlegung dagegen entschieden, die traditionellen persönlichen Vertriebswege zugunsten eines Webshops aufzugeben. Das Unternehmen sah eine zu große Gefahr darin, seine Wettbewerbsposition entscheidend zu schwächen, indem etablierte Beziehungen gefährdet oder gekappt wurden.

Ein **Schmuckproduzent** verzichtet ebenfalls bewusst auf einen Webshop, um seine Endkunden direkt zu adressieren. Er setzt auch zukünftig auf Juweliere als Vertriebspartner, unterstützt diese aber jetzt mit Hilfe eines Online-Konfigurators.

Durch solche strategische Vorarbeiten kann nicht nur erarbeitet werden, welche Möglichkeiten tatsächlich einen konkreten Nutzen stiften, sondern auch der vorschnelle Griff nach den Tools der erfolgreichen Vorbildunternehmen vermieden werden. Der erste Schritt auf dem Weg in die Digitalisierung muss daher immer eine strategische Betrachtung des Unternehmens und seiner Wettbewerbsfähigkeit sein. Erst im Anschluss (und dies trifft für die weniger IT-affinen Betriebe besonders zu!) benötigen Unternehmen Fach- und Detailwissen, welches in einem zweiten Schritt durch gute Fachberatung oder die Digitalisierungszentren gegeben werden kann.

In unserem Projekt „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“ erproben wir derzeit einen in Kürze erscheinenden Leitfaden, der KMU bei der Auswahl und Bewertung geeigneter Digitalisierungswege unterstützt. ■



Autoren:

Sascha Hertling und **Alexander Sonntag** arbeiten im Fachbereich Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de, sonntag@rkw.de

* Praxisbeispiel

22/23

RKW Magazin 1 | 2017

KOLORAT bringt das Malerhandwerk ins Web

Das von Monja Weber und Sebastian Alt

vor zwei Jahren gegründete Label für Wandfarben und Lacke verbindet Online-Farbkonfigurator, individuelle Beratung und Profi-Produkte zu einem innovativen Konzept und ist damit bislang einzigartig auf dem deutschen Markt.

„Alles begann mit der Frage: Warum gibt es eigentlich keine qualitativ hochwertigen Farbprodukte im Web?“, berichtet Monja Weber von den Anfängen der Gründung. So entstand die Idee, die Qualitäten des Malerhandwerks mit den Möglichkeiten der Digitalisierung zusammenzuführen. Und das verbunden mit einem ganzheitlichen Service-Konzept. Heißt: Kundenbetreuung von der Inspiration über die Beratung bis hin zur Lieferung. 2015 war es dann soweit. Monja Weber und ihr Partner Sebastian Alt gründeten KOLORAT und führen ihre Kunden seitdem erfolgreich zur individuellen Wunschfarbe.

Mit KOLORAT kommt Farbe ins Spiel! So lautet der Slogan und genau diesem Motto haben sich die beiden Gründer von Anfang an verschrieben: „Farbe ist ohne Zweifel der schnellste und einfachste Weg, eine Veränderung zu erzielen. Außerdem macht Farbe unser Leben bunt. Was liegt also näher, als den Menschen schnell, einfach und individuell zu ihrer Wunschfarbe für das Eigenheim zu verhelfen? Und das möglichst serviceorientiert, flexibel und ortsunabhängig. Die Idee eines digitalen Geschäftsmodells war damit geboren“, erzählt Monja Weber.



Malerhandwerk mal anders ...

Mit ihrem Konzept gehen die beiden Unternehmer aus Rheinland-Pfalz neue Wege und schöpfen dabei die Potenziale von E-Commerce und Online-Service voll aus. „Ganz egal, ob man vor dem Kauf bereits eine feste Vorstellung hat und selbst durch den Online-Shop klickt, ob man unsere Beratung wünscht, zum Beispiel in Form unserer KOLORAT-Box, oder ob man seine Farbe nach einem Farbmuster richtet, das man vorher bei uns einsendet – in jedem Fall erhalten unsere Kunden ganz bequem von zu Hause aus die zu ihrem Projekt passenden Farben für Wände und Möbel“, erklärt Monja Weber. „Wir mischen die Farben hier individuell zusammen und verwenden hochwertige Produkte, die in keinem Baumarkt erhältlich sind. Auf unserem Blog finden unsere Kunden zusätzlich Inspirationen und hilfreiche Tipps & Tricks für die Farbgestaltung sowie die praktische Umsetzung.“

Den Erfolg des Unternehmens bestätigen auch die verschiedenen Auszeichnungen, mit denen das Label in den zwei Jahren seines Bestehens bereits gewürdigt wurde – darunter der „Designpreis Rheinland-Pfalz 2015“, der „Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen 2016“ und der „Best of Houzz“-Award im Bereich Kundenservice. „Diese Preise freuen uns und sind eine echte Bestätigung für unsere tägliche Arbeit – insbesondere, da es unabhängige Preise sind“, erzählt Monja Weber.

Bunte Digitalisierung ...

Im Jury-Statement des Bundespreises für KOLORAT heißt es: „Der Online-Konfigurator von Kolorat ist ein eindrucksvolles Beispiel dafür, dass auch klassische Gewerke wie das Malerhandwerk durch die Digitalisierung neue Kunden gewinnen können.“ Genau das ist das Geheimnis des Unternehmens. Monja Weber und Sebastian Alt haben schnell erkannt, welche Möglichkeiten die Digitalisierung für Handwerksbetriebe eröffnet. Aus ihrer eigenen positiven Erfahrung heraus empfehlen sie deshalb auch anderen Handwerksbetrieben, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen: „Ich bin davon überzeugt, dass sich alle Handwerksbetriebe der digitalen Transformation stellen sollten. Sie können davon nur profitieren. Wenn sie die Kernqualitäten des Handwerks – also handwerkliche Fähigkeit, Wissen und Erfahrung – an den Kunden weitergeben und das auch auf digitalem Wege, kann das Handwerk im aktuellen Wettbewerb sehr erfolgreich sein. Ich spreche dabei nicht nur von der Kundenkommunikation per Website und Co., sondern auch von Geschäftsprozessen. Abläufe zu automatisieren und zu optimieren hilft ebenfalls dabei, in unserer modernen Welt langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben“, betont Monja Weber.

Alles andere als blauäugig ...

Der Weg von der vielversprechenden Idee bis zum professionellen Online-Konzept war auch im Fall von KOLORAT mit einigen Herausforderungen verbunden: „Wir wussten zwar, welche Produkte wir anbieten wollen und kannten uns mit dem Thema Farbe bestens aus, aber uns fehlte das IT-Wissen. Deshalb haben wir uns für die technische und gestalterische Umsetzung externe Unterstützung ins Team geholt“, berichtet Monja Weber. „Und natürlich standen wir vor der Frage: Wo loslegen, was kommt zuerst? Schließlich hatten wir bislang keine Erfahrung mit einem ausschließlich webbasierten Kundenkontakt. Witzigerweise gab es die meisten Diskussionen im Rahmen der Logo-Entwicklung. Schließlich will gut durchdacht sein, welche Farben das Logo eines Unternehmens erhält, bei dem es um Farben geht. Nach etwa einem Jahr Entwicklung ging KOLORAT dann schließlich live und wir sind bis heute froh über unsere Entscheidung. Die Arbeit macht uns großen Spaß und das Konzept kommt bei den Kunden sehr gut an.“

Grünes Licht für die Zukunft ...

Wettbewerbsfähig bleiben und die Erfolgsstory weiterschreiben, das sind auch die erklärten Ziele von Monja Weber und Sebastian Alt. Deshalb entwickeln die beiden Unternehmer ihr Label kontinuierlich weiter: „Wir lernen natürlich im Alltag ständig dazu und übertragen diese Erfahrung in Weiterentwicklung und Optimierung. Wir spielen mit den Farben und passen das Produktportfolio stetig an. Auch die Inhalte auf www.kolorat.de bauen wir kontinuierlich weiter aus. In jedem Fall wollen wir den Bekanntheitsgrad weiter steigern und Farbe in das Leben unserer Kunden bringen.“ ■

Monja Weber vereint Business-Know-how mit dem Händchen für schöne Einrichtung und viel Liebe zum Detail.

Sebastian Alt stammt aus einer traditionsreichen Malerfamilie, hat bereits sein Taschengeld im elterlichen Betrieb verdient und bringt mehr als 15 Jahre Erfahrung als Malermeister mit. hallo@kolorat.de





26/27

RKW Magazin 1 | 2017

Wie Startups das Business Model Canvas nutzen können

Was unterscheidet Startups von etablierten Mittelständlern oder auch von Konzernen oder „Corporates“? Für statische Zwecke kann man Firmen als Startups klassifizieren, wenn sie jünger als zum Beispiel fünf Jahre sind und entweder hoch innovativ oder stark wachstumsorientiert sind – oder beides. Allerdings beschreiben sich auch viele etablierte Unternehmen als hoch innovativ oder wachstumsorientiert. Was machen Startups also anders? Dazu muss man sich die Art der Innovation anschauen, die sie betreiben.

Prozess- vs. Geschäftsmodellinnovation

Etablierte Unternehmen kennen ihren Daseinszweck und verwirklichen ihn. Anders ausgedrückt: Sie haben ein Geschäftsmodell und setzen dieses sehr effizient um. Sie sind innovativ und verbessern kontinuierlich die Prozesse, mit denen sie ihr Geschäftsmodell umsetzen. Gerade im Mittelstand kann man das beobachten: Prozesse sind schlank und es wird modernste Technik in der Produktion eingesetzt. Alle Mitarbeiter sind auf die Kernprozesse des Unternehmens konzentriert. Aber es gibt keine Ressourcen für Stabsabteilungen, und mit Themen, die nicht unmittelbar zum Tagesgeschäft gehören, wie beispielsweise Energie- oder Ressourceneffizienz, befassen sich diese Unternehmen nur, wenn der Chef das anstößt.

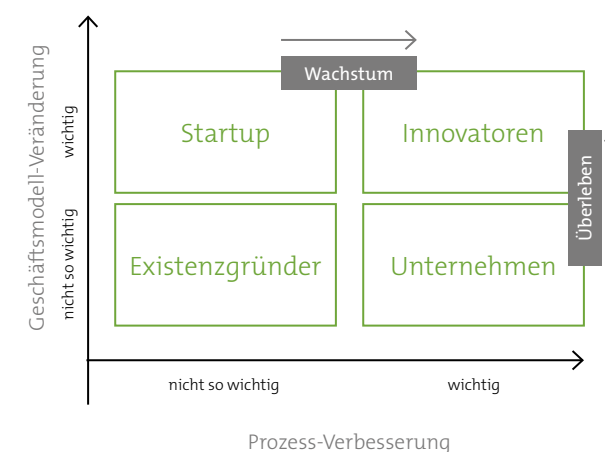


Abbildung 1: Prozess- vs. Geschäftsmodellinnovation

Startups sind ganz anders: Prozesse sind oft gar nicht definiert, denn in kleinen Teams kann man das meiste durch informelle Zusammenarbeit bewältigen. Auch zum Daseinszweck ihrer Unternehmung haben Gründer zu Beginn oft nur recht diffuse Vorstellungen – viele haben zwar eine Idee für ein Produkt oder eine Dienstleistung, aber keine Vorstellung davon, wie man damit Geld verdienen könnte. Mit anderen Worten: Ein funktionierendes Geschäftsmodell gibt es oft nicht. Aber natürlich muss jedes Unternehmen früher oder später Geld verdienen, und so geht es bei einem Startup darum, so schnell wie möglich ein funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln.

Man kann also den Unterschied zwischen etablierten Unternehmen und Startups auch so vereinfacht zusammen-

fassen: Etablierte Unternehmen konzentrieren sich auf Prozessinnovationen, Startups treiben Geschäftsmodellinnovationen voran (siehe Abbildung 1). Allerdings tun auch etablierte Unternehmen gut daran, ihre Geschäftsmodelle regelmäßig in Frage zu stellen – schließlich werden laufend neue Technologien entwickelt, die Teile alter Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Im Internet lassen sich nicht nur viele Produkte wie Zeitungen oder Musik in digitaler Form vertreiben, auch der Vertrieb analoger Produkte kann neue Formen annehmen. Und Startups müssen irgendwann ihre Prozesse optimieren, wenn sie weiter wachsen wollen. Firmen, die beides beherrschen, Geschäftsmodell- und Prozessinnovation, sind die wahren Innovationskünstler – ob sie nun Startups sind oder etablierte Unternehmen.

Tools und Methoden für Geschäftsmodelle

In den letzten Jahren sind Methoden und Tools populär geworden, die versuchen, Geschäftsmodellinnovationen systematisch zu identifizieren und zu entwickeln. Die zwei bekanntesten Herangehensweisen sind der St. Galler Business Modell Navigator und das Business Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Gemeinsam ist beiden, dass sie versuchen, Geschäftsmodelle auf wenige Elemente zu reduzieren und die Beziehungen zwischen ihnen abzubilden.

Beim Business Modell Navigator wird ein Geschäftsmodell durch vier W-Fragen charakterisiert: Wer? (Kunden), Was? (Nutzenversprechen), Wie? (Wertschöpfungskette), Wert? (Ertragsmodell). Im Business Model Canvas werden Geschäftsmodelle durch neun Elemente beschrieben (siehe Abbildung 2): Im Zentrum steht das Wertangebot (1), das über Kanäle (2) an Kundensegmente (3) vertrieben wird, zu denen das Unternehmen eine Kundenbeziehung (4) hat. Dazu gehören noch Einnahmequellen, denn natürlich sollten die Kunden bereit sein, für das Wertangebot Geld auszugeben (5). Auf der anderen Seite wird das Wertangebot im Rahmen von Schlüsselaktivitäten (6) erzeugt, für die Schlüsselressourcen (7) und Schlüsselpartner (8) nötig sind. Diese Elemente sind wiederum mit einer Kostenstruktur (9) verbunden.

Geschäftsmodell eines integrierten Energieversorgungsunternehmens

Eine Branche, die zurzeit sowohl durch die Digitalisierung als auch durch die zunehmende Verbreitung erneuerbarer

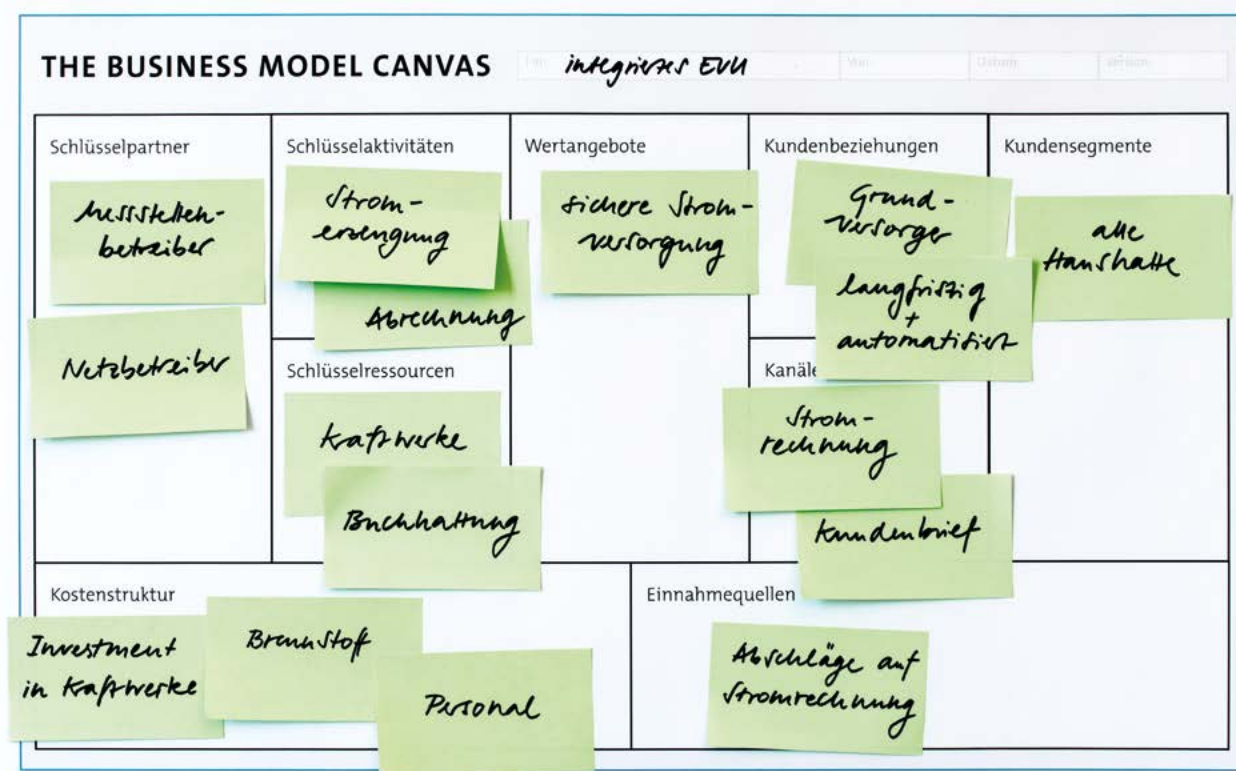


Abbildung 2: Business Model Canvas für ein integriertes Energieversorgungsunternehmen (EVU)

Energieerzeugung unter starkem Innovationsdruck steht, ist die Energiewirtschaft. Füllt man das Canvas zum Beispiel für ein klassisch integriertes Energieversorgungsunternehmen (EVU) aus, wird das Geschäftsmodell deutlich (siehe Abbildung 2): Ein integriertes EVU erzeugt und vertreibt Strom selbst und ist meist als Grundversorger für ein bestimmtes Netzgebiet zuständig. Damit sind schon die Schlüsselaktivitäten beschrieben (Stromerzeugung und Vertrieb) und auch die Kundenbeziehung: Wenn ein Stromkunde nicht aktiv wird, landet er automatisch im Grundversorgungstarif des Grundversorgers. Die Beziehung ist also komplett automatisiert. Daraus ergibt sich natürlich wiederum das Nutzenversprechen eines EVU: Das Angebot richtet sich an Kunden, die einfach nur eine sichere Stromversorgung wollen und sich ansonsten keine Gedanken machen möchten.

Diese Aufstellung ist bewusst etwas holzschnittartig. Den Kunden tatsächlich eine sichere Stromversorgung zu bieten, ist ein komplizierter Prozess, der oft auch über Schlüsselpartner realisiert wird, die zum Beispiel Kapazitätsreserven anbieten. Und alle großen EVU erreichen ihre Kunden heutzutage auch über klassisches Marketing – man denke nur an die Werbespots mit dem freundlichen Riesen RWE.

Geschäftsmodell-Entwicklung

Aber in dieser Vereinfachung liegt gerade eine der Stärken des Canvas: Durch die Reduktion auf neun Elemente wird es möglich, Muster in Geschäftsmodellen zu erkennen und bewusst zu verändern. Startups stellen typischerweise – neben dem Wertangebot – die Kunden in den Mittelpunkt. Durch die Konzentration auf spezifische Kundengruppen wird es unter anderem möglich, ein Unternehmen sehr schlank aufzustellen und so ein Geschäftsmodell schnell auf den Markt zu bringen und mit realen Kunden zu testen. Funktioniert es nicht wie geplant, kann man das Geschäftsmodell gezielt verändern, also beispielsweise das Kundensegment und/oder das Wertangebot anpassen. Das Business Modell Canvas ist also nicht als eine in Stein gemeißelte Handlungsanweisung zu verstehen, sondern als ein Werkzeug, mit dem die eigenen Aktivitäten immer wieder systematisch überdacht werden können.

Geschäftsmodell eines alternativen Versorgers

Durch die Liberalisierung des Strommarktes wurde neuen EVU der Zugang zum Markt ermöglicht. Ein Startup könnte jetzt basierend auf der EVU-Analyse beispielsweise das

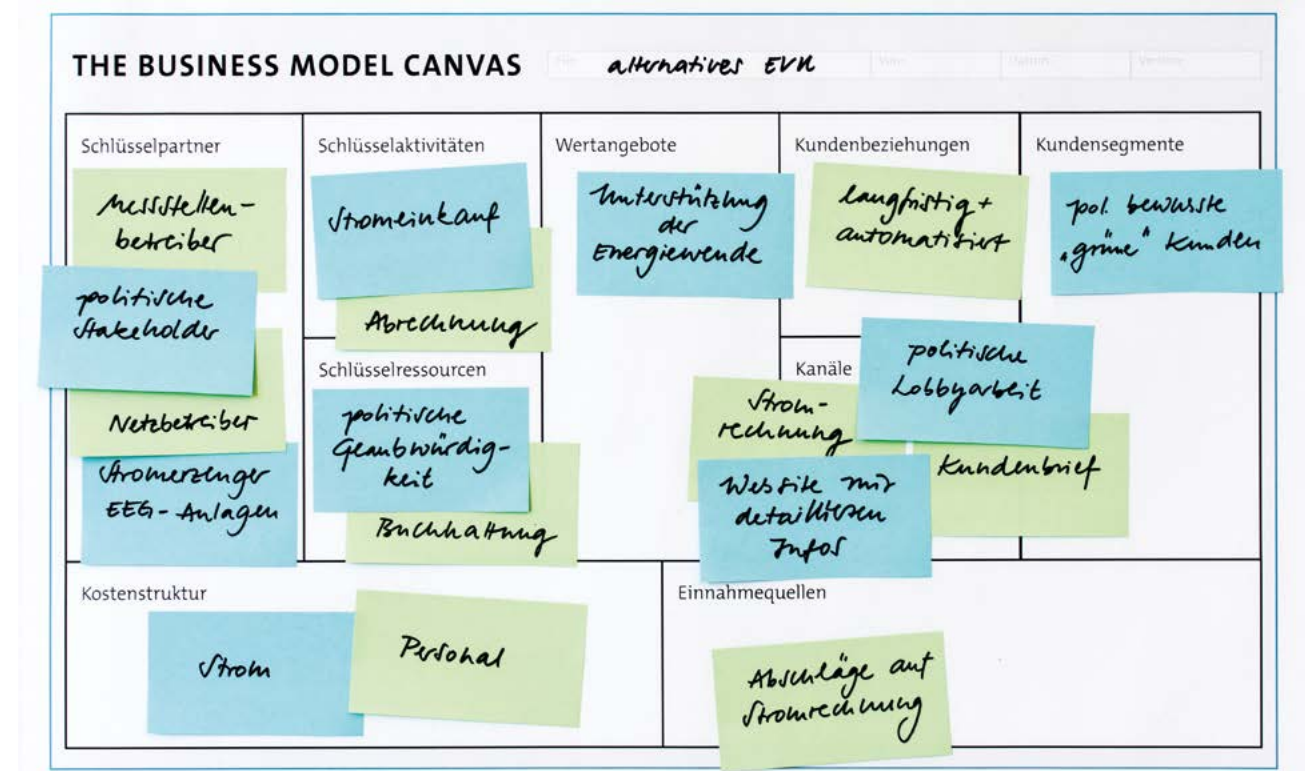


Abbildung 3: Business Modell Canvas für ein alternatives Energieversorgungsunternehmen (EVU)

Canvas dazu nutzen, das Geschäftsmodell so zu vereinfachen, dass ein kleines Team ein EVU aufbauen kann (siehe Abbildung 3): Stromversorger müssen heutzutage keine eigenen Kraftwerke mehr betreiben – sie können sich auch als reine Vertriebsorganisation aufstellen, die mit einem anderen Nutzenversprechen gezielt eine ganz bestimmte Kundengruppe anspricht, und zum Beispiel Kunden bedient, die Ökostrom beziehen wollen. Das ist beispielsweise die Strategie des Startups Polarstern, das Strom aus Münchener Wasserkraft vermarktet. Und natürlich gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Firmen, die ähnlich vorgehen, und als Ökostromanbieter mit verschiedenen harten Ökokriterien oder auch als Discounter unterschiedliche Kundengruppen ansprechen.

Natürlich haben auch klassische Anbieter längst nachgezogen und ihre Geschäftsmodelle erweitert oder umgestellt. Generell kann für alle Unternehmen, deren Branche starke Umbrüche erfährt, die Systematisierung ihrer Aktivitäten mit Hilfe des Business Model Canvas eine nützliche Übung sein, um sich für Veränderung in dynamischen Märkten vorzubereiten. ■

Lesetipp:

Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, 2011

Onlinetipp:

Poster des Business Model Canvas zum Downloaden:
www.strategyzer.com/canvas



Autor: Dr. Kai Morgenstern arbeitet im Fachbereich Gründung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum.
morgenstern@rkw.de



Effectuation

oder:

Unternehmerische Erkenntnisse aus der Küche



30/31

RKW Magazin 1 | 2017

Was Unternehmensführung mit Kochen zu tun hat?
Vielleicht mehr als Sie denken. Was tun Sie, wenn Sie Hunger haben?
Sie können entweder ein bestimmtes Gericht auswählen, Zutaten einkaufen,
nach Rezept zubereiten und hoffen, dass es gelingt.

Oder aber Sie schauen nach, was Sie noch an Vorräten zu Hause haben
und machen etwas Leckeres daraus – ohne Planung, dafür aber mit einem
womöglich überraschend guten Ergebnis.

Diese eingängige Metapher wird gerne verwendet, um die unternehmerische Methode Effectuation zu erklären, die erstmals vor etwa 15 Jahren von der in den USA lebenden, indischen Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy beschrieben wurde. In kognitionswissenschaftlichen Experimenten hatte sie untersucht, wie erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten ihre unternehmerischen Entscheidungen treffen. Anders als erwartet folgten die Probanden keiner strengen Kausallogik – also dem Versuch, ein vorab gesetztes Ziel unter Aufwendung der genau dafür erforderlichen Mittel und Ressourcen zu erreichen. Insbesondere dann nicht, wenn sie sich in einer unsicheren Situation befanden, in der man kaum Vorhersagen über zukünftige Entwicklungen machen konnte. Mit ihrer Erforschung der „entrepreneurial method“ hat Saras Sarasvathy damit den Grundstein für Effectuation gelegt.

(siehe Interview, S. 32). Wichtig ist außerdem das Prinzip des „leistbaren Verlusts“. Man stellt sich also nicht die Frage „Was bringt mir das?“, sondern „Was ist mir der Versuch wert?“ Eingesetzt werden dann nur Mittel und Ressourcen, deren Verlust verkraftet werden kann. Das Scheitern – sollte es eintreten – wird somit kalkulierbar. Ebenso sind unvorhergesehene Ereignisse und Zufälle, die sonst üblicherweise als Störung empfunden werden, bei Effectuation Teil des Prozesses und werden als selbstverständlich, meist sogar als Bereicherung angenommen. Und schließlich sind es insbesondere persönliche Vereinbarungen und Partnerschaften innerhalb des eigenen Netzwerkes, die den Prozess maßgeblich mitgestalten.

Einsatzgebiete von Effectuation:
Für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Gründungen von Startups und für Prozesse in bestehenden Organisationen.

Essentieller Bestandteil der Methode ist die Orientierung an den unmittelbar zur Verfügung stehenden Mitteln und dem, was sich daraus machen lässt. Die Arbeit mit Zielen spielt zwar auch bei Effectuation eine Rolle, doch werden sie hier flexibel gehandhabt und unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen bei Bedarf angepasst

Man könnte die Methode also auf den Nenner bringen: Arbeiten mit dem was man hat und mit Menschen, die man kennt, um etwas Neues entstehen zu lassen. Somit kann Effectuation in vielfältigen Kontexten – und nicht nur in der Küche – angewandt werden: Für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und die Gründungen von Startups ebenso wie für Prozesse in bestehenden Unternehmen – von der Organisationsentwicklung über die Implementierung von Innovationen bis zu Maßnahmen zur Digitalisierung.

Der österreichische Organisationsberater, Dozent und Autor Michael Faschingbauer beschäftigt sich intensiv mit unternehmerischer Zukunftsgestaltung und gilt als Experte für die Methode Effectuation. Sonja Alt hat ihn zum Thema befragt.

Sonja Alt: Herr Faschingbauer, in welchen Situationen ist die Anwendung von Effectuation für Unternehmen sinnvoll?

Michael Faschingbauer: Es gibt Unterschiede zwischen weitgehend ungewissen Situationen und solchen, die zwar risikobehaftet aber noch gut planbar sind. Schauen wir uns zum Beispiel an, womit Medienunternehmen aktuell kämpfen: Wenn ihnen die Umsätze der gedruckten Zeitung als auch die Umsätze aus der Werbung wegfallen, dann ist es notwendig, ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln, das in Zukunft trägt. Da würde ich sagen: Hier überwiegt die Ungewissheit und es kann einem keiner sagen, was genau man tun soll. Wenn ich aber ein Franchise-Unternehmen gründe und dabei auf ganz vielen Daten aufbauen kann, dann sind ziemlich viele Aspekte zwar risikobehaftet aber trotzdem gut planbar an meinem Vorhaben.

Und in diesen ungewissen Situationen muss ich dann auch mit meinen Zielvorstellungen anders umgehen?

Richtig. Wenn ich für die Zukunft keine gültige Landkarte habe, dann ist es auch wenig sinnvoll, mir ganz genau zu überlegen, wohin ich möchte. Die Maßgabe wäre also: Wenn etwas ungewiss ist, sollte ich das Ziel eher als Richtung interpretieren und mir Möglichkeiten der Operationalisierung und Konkretisierung offen lassen. Wo genau ich ankomme, hat dann ganz viel damit zu tun, wer mir unterwegs begegnet und etwas in das Vorhaben einbringt. Ganz oft ist es der Kunde, der mir sagt, was mein Ziel sein könnte, oder ein Partner, mit dem ich etwas gemeinsam mache. Es geht also um einen flexiblen Umgang mit Zielen. Ziele als Richtung, aber nicht als Selbstzweck.

Die „Mittelorientierung“ ist bei Effectuation essentiell. Um welche Mittel geht es hier?

Die Forschung hat bei der Beobachtung sehr erfahrener Unternehmer festgestellt, dass viel Neues entsteht, weil die Personen bei einem naheliegenden Handlungsanlass anfangen und dann einfach mit dem arbeiten, was sie als Persönlichkeit mitbringen – also ihre Vorlieben, was sie mögen, was sie interessiert, was sie bereits erlebt haben, was sie können. Und auch wen sie kennen, beginnend mit dem sozialen Netzwerk. Und mit diesen Zutaten, die alle zunächst immateriell sind, kann ich loslegen. Das sind

dann ganz einmalige Kombinationen aus meinen Interessen, meinen Vorstellungen und meinen Bedingungen. So komme ich gut voran, ohne wissen zu müssen, wo die Reise letztendlich hingehen wird. Das ist besser als wenn ich mir ein Ziel ausdenke und mir überlegen muss, wo ich das Wissen, die Kontakte und so weiter herbekomme, um mein Vorhaben umsetzen zu können. Im Ungewissen kann mir auch keiner sagen, ob mein Ziel überhaupt erreichbar ist.

Wie kann ich als bestehendes, großes Unternehmen die Methode Effectuation in meine Organisation integrieren?

Das kann man sich vorstellen wie ein zweites Betriebssystem, das man in die Organisation holt. Für Vieles in der Organisation kann das Planen weiterhin gut funktionieren oder ist sogar die beste Methode. Jetzt gibt es aber diese Felder, wo planen eben nicht so gut funktioniert. Wenn ich zum Beispiel plötzlich vor der Herausforderung stehe, dass ich nicht mehr weiß, wo zukünftig meine Konkurrenz herkommt, wie zum Beispiel in der Medienbranche oder der Finanzwirtschaft. Oder wenn bei den digitalen Geschäftsmodellen überhaupt nicht mehr klar ist, wer Freund und Feind ist und was in Zukunft noch funktionieren kann. Genau für diese Fragestellungen brauche ich jetzt andere Ansatzpunkte: Mit wem kann ich in Interaktion treten? Gibt es Startups, die sich mit ähnlichen Dingen beschäftigen wie wir und die wir ins Boot holen können? Gibt es Unternehmen, die ähnlich strukturiert und mit der gleichen Herausforderung – zum Beispiel der Digitalisierung – kämpfen, mit denen ich mich zusammenschließen und gemeinsam etwas Neues ausprobieren kann? Ich brauche also nicht die ganze Organisation oder deren Kultur zu ändern. Vielmehr geht es darum, eine andere Methode anzuwenden auf eine spezielle Fragestellung.

Welche Reaktionen begegnen Ihnen in Organisationen beim ersten Kontakt mit Effectuation? Gibt es Vorbehalte?

Die Unterscheidung, wann kausales Planen und Managen sinnvoll ist und wann sich eher ein Set an unternehmerischen Faustregeln eignet, wie es die Effectuation bietet, das versteht man schnell – ob in Firmen, bei Gründern, in KMUs oder in Großunternehmen. Da gibt es meist zu-



Kausale Logik: Auswahl bzw. Schaffung von Mitteln und Wegen, um ein zuvor festgelegtes Ziel zu erreichen

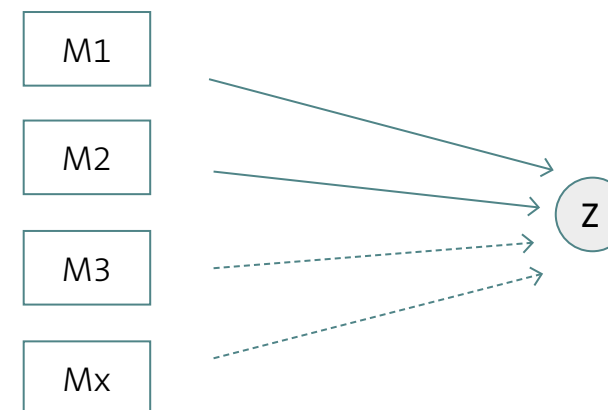
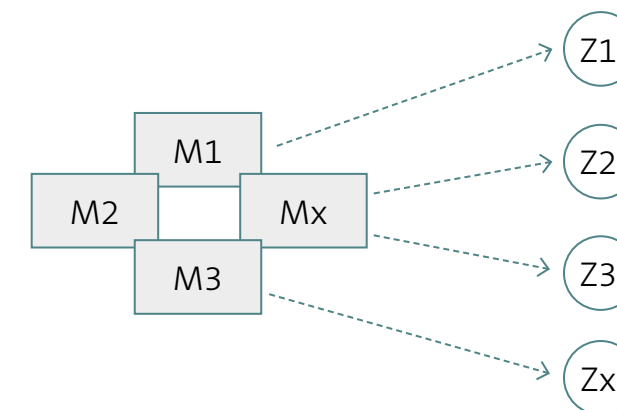


Abbildung: Zielorientierung vs. Mittelorientierung

Quelle: Michael Faschingbauer: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. 2013

Effectuation Logik: Ziele und Ergebnisse finden, die sich mit einem gegebenen Set an Mitteln erreichen lassen



nächst ein Aufatmen, weil man merkt, dass man nicht so verkehrt liegt, wenn man in zunehmend komplexeren und nicht mehr planbaren Situationen scheinbar „wurstelt“. Schwierig wird es dann oft in Organisationen, wenn man keine Handlungserlaubnis erhält, bevor es keinen wasser-dichten Plan vorzuweisen gibt. Da spielen auch Kulturfragen in Organisationen eine Rolle.

Bei Effectuation geht es auch darum, dass Ungewissheit und Scheitern Teil des Prozesses sind. Wichtig ist, Scheitern überhaupt in Betracht zu ziehen, möglichst früh zu scheitern und dann gut zu verarbeiten, um danach auch bald wieder beherzt weitermachen zu können.

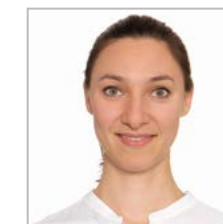
Was sind die ersten Schritte für Unternehmen, die die Methode anwenden möchten?

Es hilft, sich zunächst einen Impuls reinzuholen, zum Beispiel indem eine Gruppe von Führungskräften sich mit der Methode auseinandersetzt und inspirieren lässt. Darauf aufbauend kann man selbst in der Organisation weiterarbeiten und den Ansatz für Fragestellungen wie beispielsweise die Digitalisierung, die Erschließung neuer Märkte oder Innovationen ausprobieren. Bei der Implementierung ist es dann auch sinnvoll, sich externe Begleitung in die Organisation zu holen, da man sonst rasch in gewohnte Planungsmuster verfällt.

Herr Faschingbauer, vielen Dank für das Gespräch. ■



Michael Faschingbauer, office@effectuation.at



Autorin:

Sonja Alt arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich Gründung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum. alt@rkw.de

Lesetipp:

Michael Faschingbauer: Effectuation. Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln. 2013

Onlinetipp:

Effectuation Forschung & Praxis (www.effectuation.de)

WARUM DAS RAD NEU ERFINDEN?

Cross-Industry-Innovationen helfen vor allem kleinen und mittleren Unternehmen

Die Erkenntnis, dass Wissen, Fähigkeiten und Kapital außerhalb des Unternehmens wichtige Innovationsimpulse geben können, steht dem Bedürfnis entgegen, es aus „eigener Kraft zu schaffen“ oder selbst die größte Expertise zu besitzen. Dass Wissen von außen keine Konkurrenz zum internen Wissen darstellt und Mitarbeiter dadurch obsolet werden, muss zunächst in der Unternehmenskultur gefestigt werden. Die wenigsten Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verstehen sich heute schon als Wissens-Vermittler statt nur als Wissens-Entwickler. Hier sind größere Unternehmen den KMU voraus.

Branchenübergreifende Innovationen

80 Prozent aller Innovationen sind eine Rekombination vorhandenen Wissens. Nur eine sehr kleine Anzahl von technologischen Neuerungen oder Produkten basiert auf wirklich neuen Erkenntnissen und Entwicklungen. Dies bedeutet in der Praxis des Innovationsmanagements, dass eine Innovation vor allem dann entsteht, wenn existierendes Wissen über Märkte, Produkte, Technologien, Anwendungsprinzipien oder Geschäftsmodelle hinaus neu kombiniert wird. Diese Rekombination wurde in der Vergangenheit vor allem innerhalb des eigenen Unternehmens und innerhalb der eigenen Branche durchgeführt. Kürzer werdende Produktlebenszyklen und steigender Wettbewerb zwingen Firmen jedoch zunehmend, auch außerhalb ihrer angestammten Gebiete, sich neue Wissens- und Technologiequellen zu erschließen. Erfolgreiche Beispiele dieser technologischen Spill-overs kennen wir aus unterschiedlichsten Branchen: So wurde das BMW iDrive-System aus der Spieleindustrie übertragen, um mehr Funktionen übersichtlicher im Cockpit anzuordnen. In der Spieleindustrie konnte die Einfüh-

rung des Joysticks zur schnelleren, intuitiveren Bedienung von Computerspielen identifiziert werden und wurde auf Navigationssysteme adaptiert.

Diese auch als Cross-Industry-Innovation bezeichnete Methodik wird eingesetzt, um systematisch radikale Innovationen zu erzeugen, die zwar stärker zum Unternehmenswachstum und Umsatz beitragen aber auch risikoreicher sind, weil neue Technologien und neue unbekannte Märkte adressiert werden. Cross-Industry-Innovation reduziert das technische Risiko durch die Verwendung existierender Technologien und Systeme aus einer anderen Branche. Erfahrene Cross-Industry-Anwender können dabei noch vielfältige andere Werte – wie die verbesserte Bedienung der Kundenbedürfnisse oder kürzere Entwicklungszeiten – realisieren, wie das Diagramm in der Abbildung aufzeigt.

Beispiele für Cross-Industry-Innovation sind vielfältig und über nahezu alle Branchen verteilt. So entstand etwa der Nestlé Aeroccino Milchaufschäumer durch Orientierung an einer Mischmaschine, wie sie in chemischen Labors eingesetzt wird. Nestlé hatte erkannt, dass konventionelle Milchaufschäumer schwer zu reinigen oder umständlich in der Handhabung sind. Manche Geräte sind nicht spülmaschinenfest, da sie eine Batterie beinhalten. Bei mechanischen Milchaufschäumern ist durch die Erhitzung der Milch mit gleichzeitiger Einbringung mechanischer Energie die Gefahr des Übersäuern gegeben. Bei der Suche nach leicht zu reinigenden Geräten zur Einbringung mechanischer Energie fiel die Aufmerksamkeit auf Labormischer. Der Flüssigkeit wird ein Magnet zugegeben, welcher sich durch die Bewegung seines in der Heizplatte

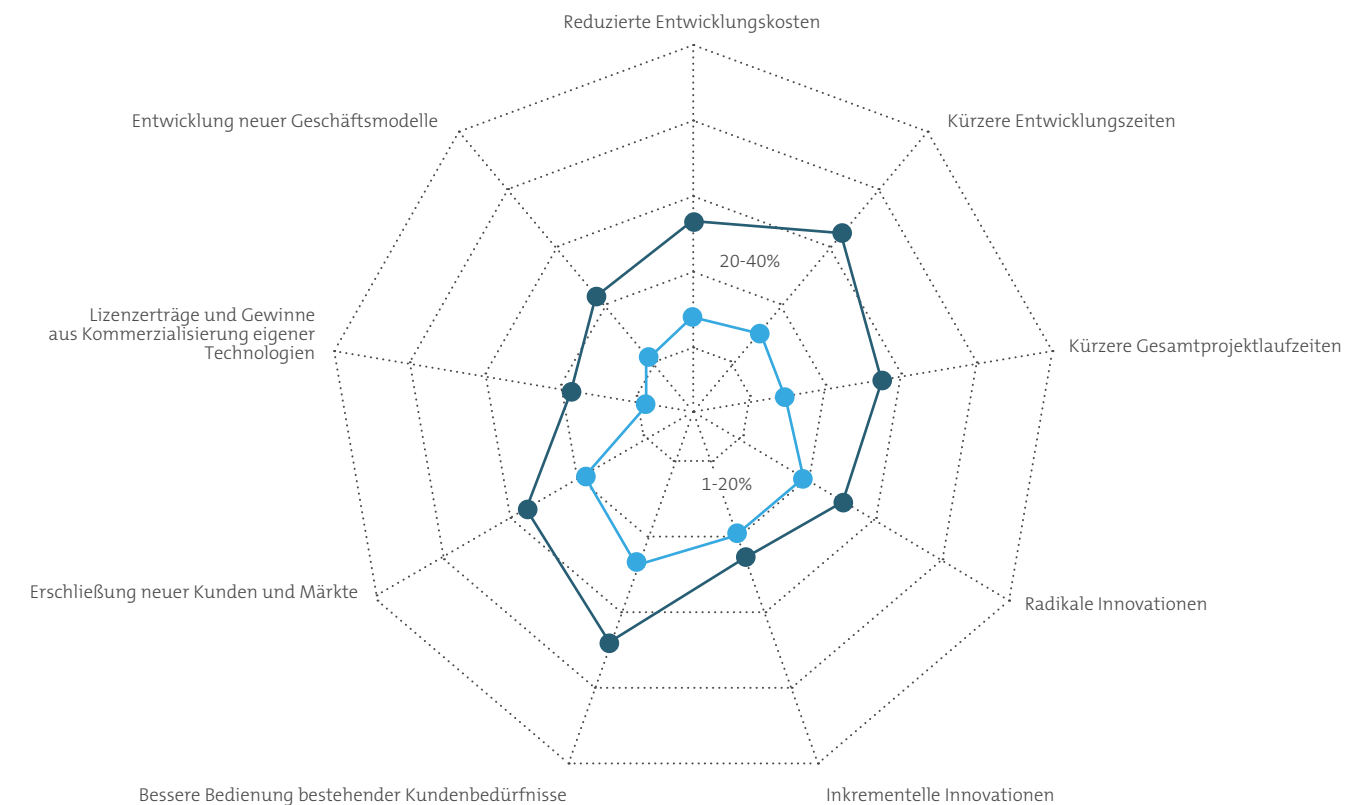


Abbildung: Antworten auf die Frage: In wie viel Prozent der branchenübergreifenden Entwicklungsprojekte Ihres Unternehmens führte die Zusammenarbeit mit Organisationen aus fremden Branchen zu ... (Quelle: Open Innovation Studie 2012, n=89 Unternehmen)

● Top Cross-Industry Innovatoren ● Mittelwert aller Firmen

verborgenen Gegenstückes dreht und damit zur gleichmäßigen Hitzeverteilung beiträgt. Dieser Magnet lässt sich zur Reinigung einfach entnehmen und kann sehr hohe Rührgeschwindigkeiten erreichen. Dieses Prinzip wurde im Aeroccino verwendet und so angepasst, dass modernes Design, Funktionalität und Bedienbarkeit zugleich gegeben sind (Enkel und Dürmüller 2008).

Herausforderungen für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen haben mit vielen Problemen zu kämpfen: Ihnen fehlt im Vergleich zu Großunternehmen eine „kritische Masse“ an Mitarbeitern, Anlagen und Finanzmitteln, um komplexe Projekte allein aufzubauen und durchführen zu können. Und sie haben das Risiko durch ein größeres Projektportfolio zu diversifizieren. Dem gegenüber stehen kurze Entscheidungswege sowie die Fähigkeit, Innovationsprozesse schneller und flexibler an neue Gegebenheiten anzupassen.

Gerade die Integration von branchenfremdem Wissen kann für KMU zur Reduktion des Entwicklungsrisikos bei radikalen Innovation und zur Reduktion der Entwicklungszeit durch die Übernahme vorhandener Lösungen führen. Aber sie kann auch die Steigerung der Innovationsfähigkeit

durch die Systematisierung von Cross-Industry-Innovationen in den Innovationsprozess beinhalten.

Die größten Hürden in der Entwicklung von Cross-Industry-Innovationen liegen sowohl in der Identifizierung und dem Zugang zu den fremden Branchen, auf die eigene Kompetenzen angewandt beziehungsweise die für die Lösung eigener Fragestellungen genutzt werden sollen, wie auch in der Systematisierung des Prozesses für das eigene Unternehmen. ■

Lesetipp:

Enkel, E. und Dürmüller, C., Cross-Industrie Innovationen: Der Blick über den Gartenzaun. In: Gassmann, O., Sutter, P. (Eds.): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, 2008



Autorin: **Prof. Dr. Ellen Enkel** ist Leiterin des Dr. Manfred Bischoff Institut für Innovationsmanagement der Airbus Group und Lehrstuhlinhaberin für Innovationsmanagement an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. ellen.enkel@zu.de

Spielerisch Innovationen aufdecken

Was passiert, wenn ein Perspektivdetektiv und ein Unternehmer aufeinandertreffen?



36/37

RKW Magazin 1 | 2017

Hennigsdorf nordwestlich von Berlin: Ich besuche Christoph Brosius in seinem neuen Büro. Ihn kann man als „Tausendsassa“ bezeichnen, der beruflich schon so einige Erfahrungen gesammelt hat. Der gelernte Werbekaufmann und studierte Spieleproduzent arbeitete auch als Regieassistent und gründete die Agentur „Die Hobrechts“ für Gamethinking und -design mit der er zum Beispiel die App „RADIUS“ als E-Mental-Health-Programm entwickelt.

Christoph Brosius sieht sich selbst als „Perspektivensammler“. Was meint er damit? „Ich sehe meinen bunten Lebenslauf als Ansammlung von Perspektiven. Eine Perspektive ist dabei für mich immer ein Satz an Fragen, die ein Experte in seinem Thema ganz selbstverständlich stellt. Für jeden neuen Beruf, den ich ausgeübt habe, durfte ich von Profis genau diese Fragen lernen und anwenden. Irgendwann habe ich verstanden, dass Innovation eigentlich immer aus der Kombination von Vorhandenem entsteht. Quasi aus dem Stellen von fachfremden Fragen. Seitdem sammle ich solche Perspektiven ganz bewusst. Gamethinking ist dabei aktuell meine meist nachgefragte Perspektive, also wenn ich als Spieleentwickler Fragen stellen und knifflige Fälle lösen soll“, erklärt Brosius. Momentan arbeitet der 37-Jährige als Berater für Cross-Innovation und Gamethinking und außerdem als Dozent für Gamedesign und liebt es, seine Beratungsfälle spielerisch anzugehen.

Eine Zusammenarbeit beginnt ...

Wir sind für ein Telefonat mit einem seiner Kunden verabredet. Axel Peiffer ist ein Unternehmer durch und durch, er ist Geschäftsführer der Peiffer GmbH, ein Speditionsunternehmen mit langer Familientradition aus dem Saarland. Und er hat ein Problem, das viele Geschäftsführer

von Unternehmen dieser Größe haben. Er kümmert sich gleichzeitig auch um das Controlling, Marketing und die Personalentwicklung und so weiter. „Mitarbeiter dafür extra einzustellen, kann ich mir nicht leisten. Deshalb muss ich mir Wege suchen, wie ich das Unternehmen auch so gut steuern kann. Unterstützung hole ich mir zum Beispiel durch Beratung oder freie Mitarbeiter“, erzählt Peiffer. So kam auch Christoph Brosius im wahrsten Sinne des Wortes ins Spiel. Man könnte meinen, das ist eine ungewöhnliche Zusammenarbeit! Wie haben sich der Perspektivensammler und der Unternehmer kennengelernt? Über eine Organisation, die Künstler mit Unternehmern zusammenbringt: das Kreativzentrum Saar. Allerdings hat Axel Peiffer ein Faible für „neue Wege“ und mag es, mal etwas auszuprobieren. Auch habe er schon verschiedene Artikel zu Gamethinking gelesen, wie er ergänzt.

Der Aha-Effekt

Bei einem persönlichen Gespräch im Winter vergangenen Jahres lernten sich die beiden dann auch kennen, klopfen den Sympathiestatus füreinander ab, und redeten offen über aktuelle Herausforderungen im Betrieb, Ziele und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, ohne dass ein konkretes Ergebnis vorliegen muss – ganz nach dem Motto



„verkrampte Ergebnisorientierung verhindert Ergebnisse, deshalb bleibt der Prozess besser offen“, so der Unternehmer.

Gab es bei dem Gespräch neue Erkenntnisse? „Ja, auf jeden Fall!“, bestätigen beide Seiten, „es gab einen großen Aha-Effekt, ein Augenöffner“, beschreibt Peiffer begeistert.

Aber jetzt erst noch einmal zurück zur aktuellen Herausforderung des Unternehmers. Wie bei einem Speditionsunternehmen zu erwarten, ist die pünktliche Lieferung am Zielort ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Dafür müsse zumindest gutes Equipment sowie eine gute Infrastruktur zur Verfügung stehen, wie Peiffer erklärt. Die einzelnen Mitarbeiter hätten aber auch einen enormen Einfluss auf die Betriebsergebnisse, da sie zum Beispiel die LKWs fahren. Und hier möchte der Unternehmer nun ansetzen: „Mithilfe des Gamethinking-Ansatzes soll ein System etabliert werden, das dem Unternehmen hilft, sich letztlich selbst zu steuern, und den Mitarbeitern mehr Motivation verschafft!“

Ein einfaches Belohnungsprinzip ist nicht der Weg, den der Unternehmer gehen möchte, und das wurde in dem Treffen mit Christoph Brosius bestätigt. Nicht durch Belohnung, sondern durch das Einbeziehen der Mitarbeiter selbst, soll die Motivation verstärkt werden. Zum Beispiel durch das gemeinsame Überlegen, wie der Arbeitsplatz noch angenehmer gestaltet werden könne, führt Peiffer aus.

Und wie passt das zum Gamethinking-Ansatz? Den Fokus auf die intrinsische Motivation zu legen, erklärt der Spieleentwickler: Die Motivation jedes Einzelnen soll durch spielerische Elemente aus sich selbst heraus entwickelt werden. Denn das Spielen dient unter anderem dem Selbstausdruck, der Steigerung des Identifizierungsgrads und dazu, den Gemeinschaftssinn anzusprechen. „Wenn der Job ein Spiel wäre, warum sollten Ihre Mitarbeiter es freiwillig spielen wollen?“ fragt der Spieleentwickler aus seiner Perspektive.

Wie es weiter geht

Wird jetzt ein Spiel für die LKW-Fahrer von Peiffer entwickelt? „Am liebsten würde ich das machen, aber nein, so weit geht es leider nicht“, entgegnet der Unternehmer. Zeit und Ressourcen seien in der Realität oft ein limitierender Faktor, meint auch Christoph Brosius. Was sind also die nächsten Schritte? „Mit wenig Mitteln etwas erreichen, Impulse setzen“, so das Credo. „Ich muss mich fragen, wie ich die Fahrer wirklich abholen kann. Welche Mitarbeiter einen hohen Gemeinschaftssinn haben oder ob es Fahrer gibt, die eine Wettbewerbssituation gut finden“, meint Peiffer. Der Wohlfühlfaktor spielt eine große Rolle: Zum Beispiel sollen sich die Fahrer in ihren LKWs noch wohler fühlen. Allerdings besteht eine Kluft zwischen den vorgegebenen Standards und den individualisierten Vorstellungen der Fahrer. Die CI-Vorgaben von Peiffer, was beispielsweise die Dekoration der Fahrerkabine betrifft, sind nicht immer mit den Wünschen der Fahrer vereinbar. Da müssen Kompromisse her. „Die Fahrer haben sich neue Hupen gewünscht, die richtig laut sind und was her machen. Die besorgen wir jetzt“, erzählt der Spediteur. Das sei eine Schnittstelle zur Entwicklung von Videospielen, erklärt Brosius. „Bei den Gameentwicklern gibt es auch die Maßgabe, dass Qualität vor allem dann zu erzielen ist, wenn die Kraft der Entscheidung auf die Mitarbeiter verlagert wird und nicht im Management bleibt“.

Außerdem ist geplant, ein Dashboard einzusetzen, damit jeder Fahrer seine eigenen Werte wie Fahrstunden, Zeit für Ablage oder Pausenzeiten anschauen kann. Das ist einerseits eine digitale Spielerei, die nützlich ist und Anreiz schafft, andererseits auch eine Möglichkeit, eine Art Wettbewerb zwischen den Fahrern zu schaffen. „Zumindest für diejenigen, die das möchten“, betont Peiffer. Wie geht es mit der Zusammenarbeit beider weiter? „Wir bleiben in Kontakt und sehen zu, dass wir weiter kleine Pakete schnüren, aber der Prozess ist nicht abgeschlossen und bleibt offen!“ Auf die Frage, was Axel Peiffer denn den Lesern des Magazins empfehlen kann, ist der Unternehmer sich sicher: „Den Mut haben, mal querzudenken und die Dinge mal ganz bewusst anders zu machen!“ ■

Gamification / Gamethinking / Applied Game Design

Der Transfer von Konzepten und Technologien des Spiels mit dem Ziel, individuelle, soziale und prozessbezogene Qualitäten des Spiels auf konkrete Anwendungsgegenstände unter Berücksichtigung des situativen Kontexts zu übertragen.

Durch die Integration von Wissen, Erfahrungen oder konkreten Elementen aus der Spieleentwicklung auf nicht-spielerische Produkte und Services soll häufig eine Motivationssteigerung der Personen, ein großer Lernerfolg und erhöhte Kundenbindung möglich sein.

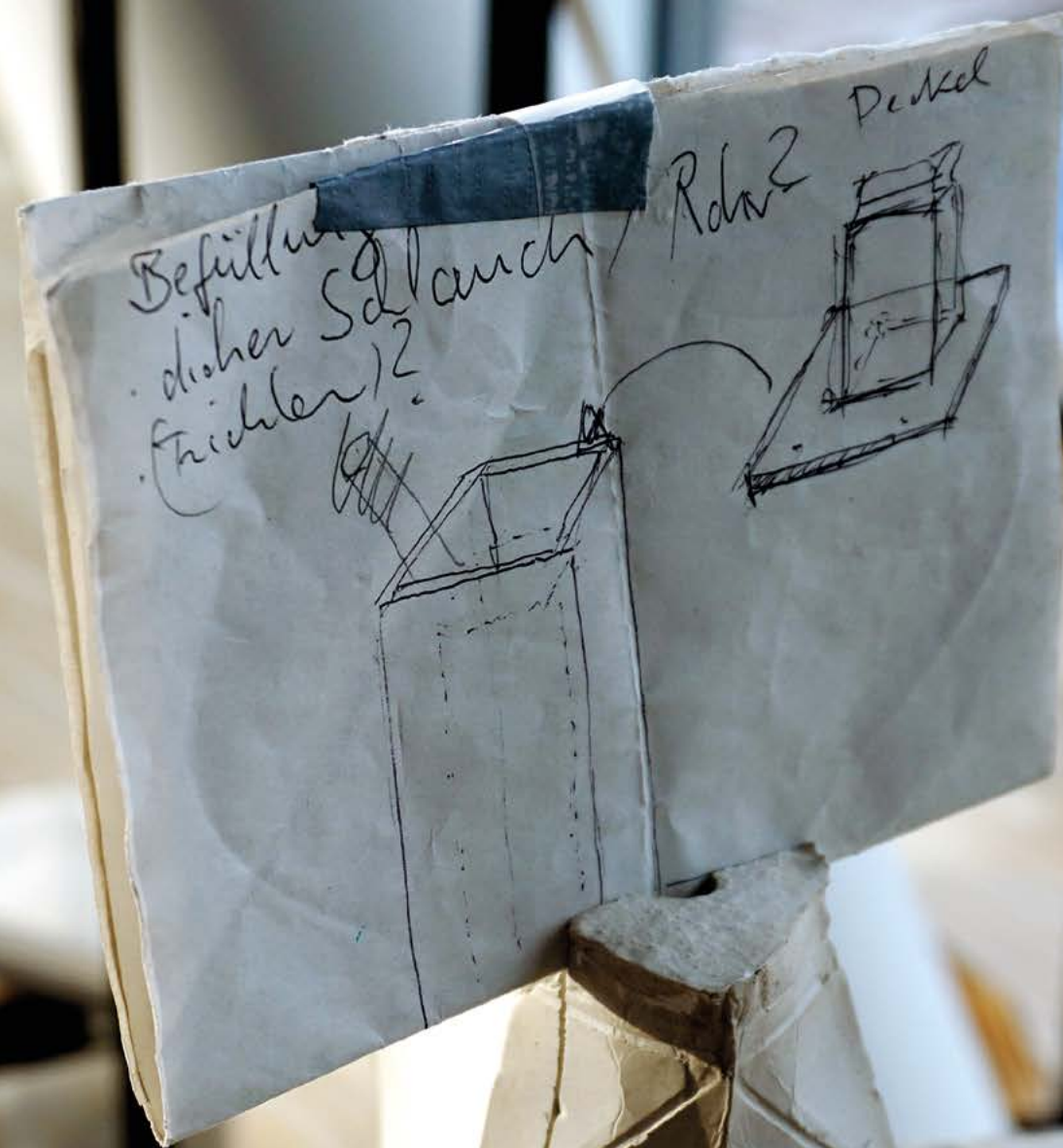
Lesetipp:

Ralf Schmidt, Christoph Brosius & Katja Herrmann:
Ein Vorgehensmodell für angewandte Spielformen, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Volume 52, Ausgabe 6, 2015



Autorin: **Rabena Ahluwalia** arbeitet als Projektleiterin im Fachbereich „Gründung und Innovation“ im RKW Kompetenzzentrum und verantwortet als Chefredakteurin das RKW Magazin zu diesen Themen. ahluwalia@rkw.de

* Praxisbeispiel



40/41

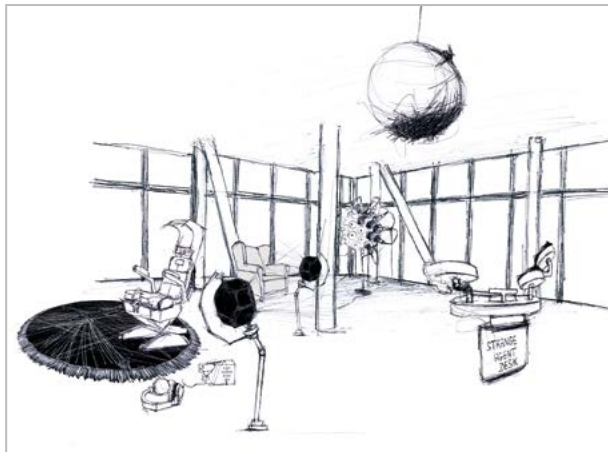
RKW Magazin 1 | 2017

Wimmelnd forschen

Grenzen überschreiten

Kunst als Geschäftsmodell,
Entrationalisierung für Bosch und ein
Intergalaktischer Couchdokter

„Wimmelforschung“ – der Begriff bringt einen zunächst einmal zum Lächeln. Ist das ernstgemeint oder ironisch, ist das was für Kinder, die Wortschöpfung eines Comedians oder irgendein ganz neuer Hype? Irritieren, zum Nachdenken anregen, Bestehendes hinterfragen – das ist genau die Art von Reaktionen, die Maren Grees und Thomas Drescher, die Begründer der Wimmelforschung, mit ihrer ungewöhnlichen Projektarbeit erreichen wollen. Sie sind Künstler, aber auch Unternehmer. Ihr Ziel ist es, die Welt zu entkategorisieren – und dazu beizutragen, Unternehmen flexibler und innovationsstärker zu machen. Im Interview erläutern die beiden ihr „Kunst-Geschäftsmodell“ und die dahinterstehende Philosophie.



42/43

RKW Magazin 1 | 2017

Magazin-Redaktion: Was dürfen wir uns unter Wimmelforschung vorstellen? Wie ist die Idee dazu entstanden – und hat der Name etwas mit den Wimmelbüchern zu tun?

Wimmelforscher: Beginnen wir mit dem Namen. In der Tat ist er durch die Wimmelbücher inspiriert. Sie bieten unendlich viele Details, Geschichten und Deutungsmöglichkeiten – und es gibt nicht nur eine einzige Wahrheit. Wimmeln in Kombination mit Forschen ist auf den ersten Blick ein Paradoxon. Aber das ist unsere Arbeit in gewisser Weise auch: Wir bringen Kunst, Wirtschaft und Industrie in Interaktion.

Die Idee zur Wimmelforschung entstand aus einer gewissen Unzufriedenheit heraus. Wir kommen beide aus dem Theaterbereich, sind Bühnen- und Kostümbildner. Im Theater und in Galerien erreichen wir in der Regel eher ein elitäres Publikum, der Diskurs findet ausschließlich in der Kunstwelt statt. Wir wollten eher ins richtige Leben und dort etwas bewirken. Etwas Gesellschaftsrelevantes schaffen, etwas, das die Menschen in ihrem Alltag berührt.

Ihr erstes großes Projekt realisieren Sie bei einem namhaften Unternehmen, im Forschungscampus der Robert Bosch GmbH in Renningen. Wie ist es dazu gekommen?

2013 sind wir im Rahmen des Art Coaching-Programms an der Akademie Schloss Solitude erstmals mit Bosch in Berührung gekommen. Unser Coach, Giovanni Cornetti, ein Entwicklungsingenieur bei Bosch, stellte den Kontakt

zum Unternehmen her. Über einige Umwege wurden wir schließlich im Oktober 2014 zu einem Workshop nach Renningen eingeladen, bei dem wir dann auch Birgit Thoben, die Innovationsmanagerin kennenlernten. Bei dem Workshop ging es darum, eine Etage im neuen Forschungscampus in eine Umgebung zu verwandeln, die Innovationen begünstigt. So entstand Plattform 12.

Wie sieht Ihre Arbeit nun konkret aus?

Und was genau ist Plattform 12?

Um es erst einmal ganz konkret zu beschreiben: Es ist eine Fläche im 12. Stock des Haupthauses auf dem Campusareal in Renningen. Eingerichtet sind die Räumlichkeiten mit Möbeln und Gegenständen hauptsächlich aus den 1920er bis 1950er Jahren, ergänzt durch fremdartige, erfundene Objekte – zum Beispiel ein „unentdeckter Planet“, der von der Decke hängt, oder das Black-Box-Regal, das aus so vielen Schubladen besteht, dass das Wiederfinden schwierig wird. Der Intergalaktische Couchdoktor regte ebenfalls schon viele Gespräche an – eine Couch unter einer lila Lampe, auf der man den Kopf angeblich frei von Gedanken bekommen kann. Daneben gibt es eine Bibliothek, einige Designermöbel und zwei Talk-Terminals, die auch als Workshop-Räume dienen. Auf Plattform 12 sind alle Mitarbeiter aus Forschung und Entwicklung eingeladen, sich zu begegnen, sich auszutauschen, Synergien zu finden und sich inspirieren zu lassen. Aber das ist nur der äußere Rahmen. Das Besondere an unserem Konzept ist, dass jeweils für drei Monate ein „künstlerischer Agent“ (Künstler) an-



wesend ist. Er erhält das Wimmelforschungs-Stipendium, das wir gemeinsam mit der Akademie Schloss Solitude vergeben. Die künstlerischen Arbeiten der Stipendiaten können visuell gestaltet, aber auch konzeptuell, interaktiv oder performativ gedacht sein, den Raum verändern und/oder sich mit dem Arbeitsgeschehen der Mitarbeiter unmittelbar auseinandersetzen. Wir verstehen Plattform 12 als eine ästhetische Setzung und kritische Reflexion, die weit über die physische Gestaltung hinausgeht: Sie stößt vor allem Prozesse an, die eine kritische Reflexion der vorgefundenen Realität beinhalten.

Was bewirken Sie mit Ihrem Input in dem Unternehmen? Was erhofft man sich von dem Projekt?

In Zahlen konkret messbar sind unsere Impulse nicht, aber es zeichnet sich dennoch ein gewisser Mehrwert ab. Plattform 12 als Raum für Visionäre und die dahinterstehende Philosophie der Offenheit ist attraktiv für junge Talente. Der Raum und die Impulse der Künstler regen einen Perspektivenwechsel an und tragen dazu bei, eine Art Fehlerkultur zu etablieren. Damit unterstützen sie den Mut, andere Wege zu suchen und den Raum als Rückzugsort zu nutzen, wo neue Ideen entstehen können. Dazu gehört es auch, die Angst vor dem Nichtstun zu überwinden, das den Kopf frei macht für Neues.

Wie wurde dieser Raum bei den Mitarbeitern vorgestellt, und wie wird er angenommen?

Um Plattform 12 innerhalb des Forschungscampus sichtbar

Was ist die Wimmelforschung?

Die Wimmelforschung ist ein künstlerisches Unternehmen, das 2013 von Maren Geers und Thomas Drescher in Berlin gegründet wurde. Sie ist nicht im Sinn von klassischer Forschung zu verstehen. Achtsamkeit, intuitives Wissen und komprehensives Denken bilden die Grundlagen der künstlerischen Praxis. Das Credo: Ideen brauchen keine Strukturen, Ideen brauchen keine Methoden, Ideen brauchen eine Chance. Neues braucht eine empfängliche, offene Haltung zur Welt, braucht konstruktive, vernetzte Denkansätze und Vorgehensweisen. Wimmelnd forschen wird als ganzheitliches, vernetzendes Prinzip jenseits kategorischer Ansätze begriffen.

www.wimmelforschung.de, wimmelforschung@gmx.de

zu machen, haben wir zwei Aktionswochen veranstaltet. In diesem Rahmen haben wir zum Beispiel das Nichts und Freiflächen im Unternehmen gesucht, eine Angelegenheit, die viele geradezu erschreckt hat. Nichts darf es nicht geben. Schon gar nicht in einem Unternehmen. Aber gerade darum geht es ja: sich ins Nichts vorzuwagen und Grenzen zu überschreiten. Dabei hilft die Plattform 12: Dahin kann man gehen, wenn man auf der Suche ist nach etwas Neuem, das man noch nicht kennt, oder wie man es entwickeln kann. Man stößt hier an seine Grenzen, hat aber gleichzeitig die Möglichkeit, mit ihnen umzugehen, sie zu überschreiten und über sich hinauszuwachsen.

Kommen wir zum Abschluss nochmals auf die Wimmelforschung zurück: Wie sieht die Zukunft aus? Träumen Sie davon, eine richtige Wissenschaft daraus zu machen?

Nein, wir verstehen uns mehr als Künstler, nicht als Wissenschaftler. Aus dem Projekt mit Bosch lernen wir sehr viel und hoffen natürlich, auch an anderen Stellen zukunftsbildende Prozesse anstoßen und Innovationskulturen mit einer ganzheitlicheren Perspektive etablieren zu können. Unsere künstlerische Vorgehensweise ist klar: etablierte Strukturen hinterfragen und stets neue Fragen aufwerfen, durch Irritation neue Perspektiven eröffnen. Das ist kein Garant für mehr oder bessere Ideen, aber für eine Änderung der Denkweise, die noch unbekannte Möglichkeiten eröffnet. ■



Anders

Arbeiten

Innovative Arbeitsorganisation bei sipgate

Als deutschlandweit erster Anbieter von Voice-over-IP-Telefonie wurde das Düsseldorfer Unternehmen im Jahr 2004 von Thilo Salmon und Tim Mois gegründet. Heute erreicht sipgate mit innovativen Festnetz- und Mobilfunkprodukten mehrere hunderttausend Kunden in Deutschland und Großbritannien. Das Besondere: Die 130 Mitarbeiter organisieren sich lean und agil. Das heißt: keine Hierarchien und Selbstverantwortung in allen Entscheidungen. Darüber haben sie sogar ein Buch geschrieben: „24 Work Hacks, auf die wir gerne früher gekommen wären“, das im September 2016 erschienen ist. Im Interview erzählt Tim Mois, sipgate Mitgründer und CEO, wie sich das Unternehmen verändert hat.

Magazin-Redaktion: Herr Mois, Sie mischen neue innovative Elemente der Unternehmensorganisation mit traditionellen: zum Beispiel die 40 Stundenwoche oder ein Stechuhr-System mit flachen Hierarchien und fixem Gehaltsmodell, dezentrale Entscheidungen bei der Personalwahl oder crossfunktionale Teamstrukturen. Wie und warum entstanden diese Formen der Arbeitsorganisation?

Tim Mois: 2010 waren wir an einem Punkt angekommen, an dem klar wurde, dass sich etwas ändern muss. Wir waren auf 70 Mitarbeiter gewachsen und Management-by-walking-around nicht mehr so einfach möglich wie mit 13 Kollegen bei unserem Start in 2004. Je mehr Leute wir wurden,

desto langsamer wurden wir in der Softwareentwicklung. Um wieder schneller und transparenter arbeiten zu können, mussten wir unsere komplette Organisation umkrempeln, so viel stand fest. Wir haben uns breit informiert, Hilfe geholt und sind so in den letzten sechs Jahren zu einem mit Herz und Seele leanen und agilen Unternehmen geworden. Die kontinuierliche Verbesserung ist bei diesem andauernden Prozess einer der Kernpunkte.

Wie laufen diese Verbesserungsprozesse beispielsweise ab?

Wir überprüfen alle Elemente regelmäßig, überarbeiten und ergänzen sie. Das, was jetzt übrig geblieben ist, ist nicht alles, was wir ausprobiert



haben. Vieles haben wir auch wieder verworfen. Die digitale Stechuhr dient zum Beispiel als Mittel der Entlastung. Jeder kann seine Zeiten im System auch selbst nachtragen. Uns ist es sehr wichtig, dass niemand Überstunden macht. Wir finden es besser, die Faktoren zu eliminieren, die dazu führen. Elemente wie die Stechuhr, die gut sind und sich dauerhaft als gut bewähren, bleiben. Wir leben eine sehr offene Arbeitskultur, in der konstruktive Kritik immer willkommen ist.

Wie erkennen Sie, was sich bewährt und was eventuell geändert werden muss?

Wir erwarten, dass alle Mitarbeiter beim Suchen und Finden von neuen Ansätzen in Form von Experimenten mitmachen. Diese Experimente werden dann in zweiwöchigen Abständen in sogenannten Retrospektiven kritisch überprüft, gegebenenfalls geändert oder eingestellt. Wir nutzen viele Kommunikations-Tools, über die sich alle Mitarbeiter austauschen oder Experimente anregen können. Außerdem haben wir den „Open Friday“ erfunden: Alle zwei Wochen freitags veranstalten wir mit der ganzen Firma einen Open Space, an dem die tägliche Arbeit liegen bleibt. Jeder kann am Open Friday frei Themen oder Ideen vorschlagen, die dann zu einer bestimmten Zeit mit allen, die sich dafür interessieren, besprochen werden. Häufig dabei sind auch Themen, die die gängige Praxis hinterfragen. Aus der Diskussion entwickelt sich dann oft ein neues Experiment. Aber auch an anderen Tagen gilt: Wenn das Ge-

fühl aufkommt, dass eine Maßnahme überprüft werden muss, dann wird sie überprüft. Alles ist flexibel, nichts in Stein gemeißelt. Das ist das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung und wir fahren sehr gut damit.

Wie gelingt es, neue Methoden einzuführen? Wie begeistern Sie Mitarbeiter dafür?

Das einfachste ist, wenn begeisterte Mitarbeiter die Methoden selbst finden und einführen, was heute für viele Dinge bei sipgate der Standard ist. In anderen Fällen, wenn es zum Beispiel etwas gibt, das der Geschäftsleitung am Herzen liegt, dann kann man es als kleines Experiment starten und schauen, ob es sich durchsetzt.

Die hohe Mitarbeiterfluktuation ist Freund und Feind eines jungen hippen Unternehmens. Bei Ihnen betrug sie mal 50 Prozent. Wie gehen Sie damit um?

Zum Anfang unserer Veränderung hin zum agilen Unternehmen war die Fluktuation leider unabwendbar. Ein deutlicher Erfolg der neuen Strukturen ist allerdings die Tatsache, dass unsere Fluktuation in den letzten drei Jahren auf historischen Tiefständen angekommen ist.

Während der Probezeit ist die Fluktuation am höchsten. Daher kommen auch die 50 Prozent, wobei diese Zahl längst nicht mehr aktuell ist. Wir nutzen die Probezeit intensiv, um herauszufinden, ob man zueinander passt und erwarten das auch von den neuen Kollegen. Die Art und Weise, wie wir arbeiten ist

nicht für jeden was. Das hohe Maß an Selbstverantwortung ist für viele ein Segen, für manche trotz anfänglicher Begeisterung im Alltag dann doch nicht das Richtige. Aber wir haben mittlerweile verschiedene Methoden, um auch das schon im Bewerbungsprozess gegenseitig festzustellen. Natürlich ist auch der Einstellungsprozess ein Element, das wir konstant verbessern.

Weniger Hierarchien reduzieren auch die Karrieremöglichkeiten. Welche alternative Wertschätzung können Sie Ihren Mitarbeitern bieten?

Arbeit, die Spaß macht und viel Verantwortung. Niemand ist in einem engen Aufgabenkorsett gefangen. Der Blick über den Tellerrand ist immer gegeben. Wir haben kein Fortbildungsbudget, so dass jeder jegliche Maßnahmen, Konferenzen, Workshops und Fortbildungen immer und überall besuchen kann. Durch die Arbeit in crossfunktionalen Teams sind unsere Mitarbeiter unglaublich breit aufgestellt und sehr gefragt.

Herzlichen Dank für die Einblicke, die Sie uns gewährt haben! ■



Tim Mois ist Mitgründer und CEO der sipgate GmbH. tmois@sipgate.de

Soziale Innovationen

Ein Resultat aus sozialem und unternehmerischem Engagement

Seit über 20 Jahren unterstützt Norbert Kunz Existenzgründer und hat als Mitbegründer verschiedener Organisationen maßgeblich an der Entwicklung sozialer Innovationen mitgewirkt. Seit einigen Jahren konzentriert sich der Geschäftsführer der gemeinnützigen Social Impact GmbH auf den Aufbau einer Infrastruktur für soziale Innovationen und auf die Unterstützung von Social Startups. Wir haben mit Norbert Kunz gesprochen – vor allem über die Motivation, sich für soziale Innovationen einzusetzen und über Herausforderungen, die die Umsetzung mit sich bringt.



48/49

RKW Magazin 1 | 2017

Juliane Kummer: Herr Kunz, was macht eine Innovation sozial?

Norbert Kunz: Die Anerkennung eines innovativen Produkts oder einer Dienstleistung läuft über den Markt. Wenn man von einer sozialen Innovation spricht, heißt das nicht unbedingt, dass das Produkt oder die Dienstleistung vom Markt anerkannt werden muss, sondern primär von der Gesellschaft.

Können Sie uns Ihr Lieblingsbeispiel aus den Social Impact Labs nennen?

Ja, zum Beispiel „auticon“, ein Projekt für Asperger Autisten. Diese Menschen haben es schwer, am Arbeitsmarkt akzeptiert zu werden, weil sie aus Perspektive der Arbeitgeber eine Reihe von Defiziten ausweisen: Sie sind schwer sozial integrierbar, total ehrlich – was nicht unbedingt förderlich ist im sozialen Umfeld – und wahnsinnig sensibel. Gleichzeitig haben sie fast immer eine – oft mathematische – Inselbegabung. Ein weiteres Merkmal ist eine besonders hohe Konzentrationsgabe. Diese Eigenschaften sind für eine Industrie,

die Softwareindustrie, von besonderem Interesse. Wenn man nämlich binäre Softwarecodes auf ihre Richtigkeit prüfen will, muss man a) ein wahnsinniges Zahlenverständnis haben und b) Konzentrationsfähigkeit. Man muss stundenlang auf Zahlenreihen schauen und die Muster erkennen, die dahinterstecken, und Autisten können das. Daraus hat auticon ein Geschäftsmodell entwickelt, das Asperger Autisten als Systemsoftwareprüfer qualifiziert und sie als IT-Consultants einsetzt. Beahlt werden sie wie ganz normale IT-Consultants. Inzwischen hat sich daraus ein ansehnliches Geschäftsmodell entwickelt mit, ich glaube, 80 angestellten Asperger-Autisten und fünf Standorten.

Das ist ein beeindruckendes Pionier-Beispiel. Sie waren 1994, als das Social Impact als „iq consult“ gegründet wurde, selbst ein Pionier – das Thema „soziale Innovationen“ war lange nicht so präsent wie heute. Was hat Sie damals motiviert, eine Agentur für Innovationen dieser Art zu gründen?

Da sind viele biografische Stränge zusammengelaufen. Ich komme selbst aus einer ländlichen Region aus einer Arbeiterfamilie. Niemand aus unserer Familie hat vor mir je Abitur gemacht oder gar studiert, und ich musste es mir auch mehr oder weniger erkämpfen, weil meine Familie das nicht für wichtig erachtet hat. Es gab in meinem Umfeld vor allem Lehrer, die mich motiviert und gefördert haben. Das hat dazu geführt, dass ich selbst Lehrer geworden bin. Zunächst hatte ich das Ziel, benachteiligten Personen bessere Bildungschancen zu geben und den Zugang zum Arbeitsmarkt zu öffnen. Deshalb habe ich, statt in die Schule zu gehen, eine innovative Bildungsgesellschaft – iq consult hieß innovative Qualifizierung und Beratung – gegründet. Unser Team hat eine innovative Qualifizierungsorganisation aufgebaut, die neue Ansätze und Methoden in der Bildung für benachteiligte Zielgruppen entwickelt.

Was motiviert die jetzigen sozialen Innovatoren?

In vielen Fällen haben die Gründer einen eigenen biografischen Bezug zu dem Themenfeld, in dem sie aktiv werden, wie bei mir auch. Aber gerade bei jüngeren Leuten spielen noch andere Aspekte eine Rolle: Es geht darum, soziales und unternehmerisches Engagement zusammenzubringen und die eigene Selbstwirksamkeit zu erleben. Also spielen oft auch persönlichkeitsbildende Faktoren eine Rolle.

Wenn es an die Umsetzung von Ideen geht – was sind die speziellen Herausforderungen, denen

Social Startups begegnen?

Soziale Geschäftsmodelle müssen meist eine vielschichtige Kundenbeziehung etablieren. Oft sind ihre unmittelbaren Nutznießer, die Primärkunden, nicht in der Lage, die Leistung zu bezahlen, die sie in Anspruch nehmen. Mithin steht der Sozialunternehmer vor der Herausforderung, Kundengruppen zu gewinnen, die die Leistung nicht in Anspruch nehmen, aber bereit sind, dafür zu bezahlen – Sekundärkunden. Aus dieser Konstellation heraus ergibt sich ein komplexes Geschäftsmodell. Durch die Doppelkundenbeziehung erhalten die Marketingstruktur, die Finanzierungsstruktur, auch die Art und Weise: „Wie messe ich Erfolg?“, „Wie messe ich meinen Impact?“, „Wie schaffe ich die wirtschaftliche Stabilität?“ – alles einen höheren Komplexitätsgrad. Diese Komplexität muss man managen können. Eine weitere Herausforderung ist Finanzierung. Banken haben Angst davor, innovative Geschäftsmodelle zu finanzieren, weil sie die Wirksamkeit nicht beurteilen können. Das heißt, es bleiben eigentlich nur Finanzierungsoptionen über Investoren. Aber Investoren erwarten in der Regel relativ hohe Gewinne, und das ist gerade im sozialen Umfeld nicht zu erreichen. Es ist auch nicht das Ziel von einem sozialen Unternehmen. Insofern ist es sehr schwer, die Finanzierung für ein Sozialunternehmen aufzubauen. Es gibt halt noch viel zu wenig Impact Investoren, viel weniger als man hoffen sollte.

Aber auch wenn es noch nicht genügend Investoren in dem Feld gibt, ist wahrzunehmen, dass sich

soziale Innovationen zu einem Trend entwickeln. Die Welt zu einem besseren Ort zu machen ist „in“. Wie schätzen Sie diesen Trend im Hinblick auf die Zukunft ein?

Ich kann nur hoffen, dass der Trend anhält, sonst haben wir keine Zukunft. Es gibt so viele schlechte Nachrichten aus der Welt, dass man einfach die Hoffnung haben muss, dass es uns gelingt, viele Blumen wachsen zu lassen. Ich glaube, die Fantasie, die Kreativität von Menschen ist die einzige wirkliche Macht, die uns hilft, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen. Ich sehe schon, dass immer mehr, vor allem auch junge Menschen gemerkt haben, dass es nicht darum gehen kann, individuell nur maximalen Reichtum zu generieren. Dass einen das nicht glücklich macht und dass es auch die Welt nicht rettet oder hält, sondern dass man sich engagieren muss. Deshalb glaube ich und hoffe, dass dieser Trend noch die nächsten Jahre anhalten wird und dass wir noch viele soziale Innovationen bekommen werden.

Herr Kunz, herzlichen Dank für das Gespräch. ■



Juliane Kummer ist Projektleiterin im Fachbereich Gründung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum. kummer@rkw.de

„STARTUP“ DEFINITION IM RAHMEN DER STUDIE:



Junge Unternehmen,
die seit fünf oder weniger Jahren am
Markt bestehen und sich sowohl durch
innovative Produkt- oder Geschäftsmodelle
sowie ein hohes Wachstum –
bezüglich Mitarbeiterzahl, Umsatz
und Kunden – auszeichnen.

50/51

RKW Magazin 1 | 2017

Lust auf Neues

Kooperationen mit Startups
sind für deutsche Mittelständler
eine gute Option.

Die Digitalisierung fordert den deutschen Mittelstand heraus, neue Wege zu gehen. Die Unternehmen müssen sich wandeln und anders denken. Sonst besteht die Gefahr, dass die Wertschöpfung zukünftig woanders stattfindet – da sie im Wettbewerb nicht mehr mithalten können. Anders – was heißt das eigentlich? Laut Duden bedeutet das Wort „fremd, ungewohnt“ und „besser“. Es geht also nicht darum, etwas bewährtes noch ein wenig effizienter zu machen. Eine Steigerung von 160 auf 220 maximal mögliche Zeichen hätte der SMS nicht das Überleben gesichert. Doch wie kann ein Betrieb etwas „Ungewohntes“ umsetzen, was gleichzeitig deutlich besser ist als der Status-Quo? Neues entsteht im Gedankenaustausch. Je unterschiedlicher die Sparringspartner, umso kreativer und erfolgsversprechender sind die Ideen.

Was ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) charakteristisch? Sie verfügen – auch im internationalen Vergleich – oft über eine führende Position in ihrer Branche, haben hervorragendes technisches Know-how, einen breiten Kundstamm und sind zudem sehr gut vernetzt. Wer bildet dazu einen Gegenpol? Startups.

Diese punkten durch äußerst innovative Geschäftsmodelle, flache Hierarchien und disruptive Produkt- und Serviceideen. Eine Kooperation beider Unternehmensgruppen kann eine Möglichkeit darstellen, zu neuen und schlagkräftigen Lösungen und Angeboten zu kommen.

Wir haben mit einer quantitativen Studie erforscht, welche Effekte und Erfolge sich bei Kooperationen zwischen KMU und Startups – betrachtet aus der Perspektive des Mittelstands – einstellen. Die Ergebnisse resultieren aus einer im Herbst 2016 durchgeführten telefonischen Befragung von 200 KMU aus den Branchen Maschinen- und Fahrzeugbau, Information und Kommunikation sowie Chemie und Pharma.

KMU sind offen für Kooperationen mit Startups

Insgesamt kennen über die Hälfte der befragten Mittelständler (57 Prozent) Gründer. Mehr als ein Drittel (37 Prozent) aller KMU hat schon mit Startups zusammengearbeitet. Erwartungsgemäß ist in der Informations- und Kommunikationsbranche (IKT) die Verknüpfung mit Gründern besonders intensiv – jedes zweite Unternehmen hat Kooperationserfahrung mit Startups. Im Maschinen- und Fahrzeugbau sowie in der Chemie- und Pharmabranche hat sich immerhin bereits knapp ein Drittel der KMU mit Startups zusammengetan.

Neue Technologien und Produktinnovationen stehen im Fokus

Hauptmotive für eine Kooperation sind die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten sowie der Einstieg in neue Märkte mit neuen Technologien. Die Möglichkeit, gemeinsam mit Gründern neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, spielt mit knapp über 50 Prozent ebenfalls eine bedeutende Rolle für das Eingehen einer Zusammenarbeit. Eine finanzielle Beteiligung an Startups schließt ein Großteil der KMU dagegen aus: Lediglich 14 Prozent sehen junge Unternehmen als eine Option für ein Investment an.

Persönliche Beziehungen sind ausschlaggebend

Eine im Vorfeld bestehende persönliche Beziehung zum Startup-Gründer ist für mehr als die Hälfte der KMU eine wesentliche Grundbedingung für eine Zusammenarbeit. Dahingegen stellt für fast alle Mittelständler – 80 Prozent – ein Mangel an langjähriger Branchenerfahrung seitens der Startup-Gründer kein Ausschlussgrund für eine Kooperation dar. Erfreulich für Startup-Unternehmen ist auch, dass Gründer mit Eigenfinanzierung insgesamt betrachtet gegenüber Gründern, die einen oder mehrere externe Geldgeber an Bord haben, kaum Nachteile zu befürchten haben. Problematisch kann es aber teilweise für junge Gründer werden: Jedes vierte KMU tut sich mit Gründern unter 25 Jahren schwer.

Zusammenarbeit lohnt sich!

Insgesamt werden bei über 60 Prozent der Kooperationen die Ziele vollständig oder weitestgehend erreicht. 95 Prozent der KMU mit Startup-Kooperationserfahrung würden auch in Zukunft erneut mit einem Startup zusammenarbeiten. Die Ergebnisse spiegeln sich auch in der Weiterempfehlung hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit Startups wider. Im Maschinen- und Fahrzeugbau würden 81 Prozent der befragten Unternehmen anderen KMU eine Zusammenarbeit empfehlen. Der Bereich Chemie und Pharma liegt mit 80 Prozent nahezu gleichauf. Bei den KMU aus der IKT-Branche sind es immerhin noch 60 Prozent. ■

Lesetipp:

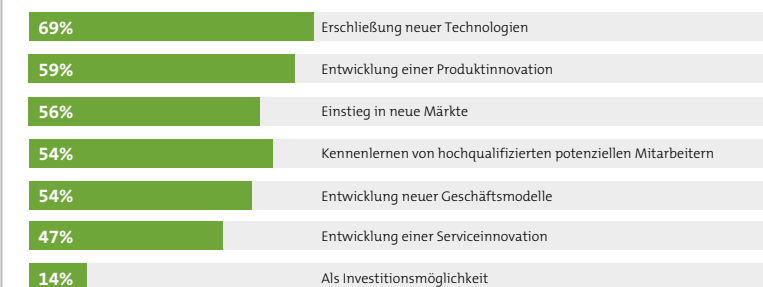
RKW-Studie: Mittelstand meets Startups –
Potenziale der Zusammenarbeit, 2017

Onlinetipp:

www.rkw.link/startupsmeetmittelstand

Gründe und Motive für die Zusammenarbeit

Hauptmotive für eine Kooperation sind die Weiterentwicklung von bestehenden Produkten sowie der Einstieg in neue Märkte mit neuen Technologien. Nur ein geringer Anteil von KMU sieht in Startups eine Investitionsmöglichkeit bzw. Möglichkeit für eine Beteiligung.



Motive für eine (denkbare) Kooperation (n=175)



Autor:

Armin Baharian arbeitet im
Fachbereich Gründung und Innovation
im RKW Kompetenzzentrum.
baharian@rkw.de

* RKW-Kolumne



Anders

arbeiten

Ein Büroumzug im RKW Kompetenzzentrum!

Eine Kolumne

von Kai Morgenstern

Seit ich vor mehr als zwanzig Jahren zum ersten Mal für Geld an einem Schreibtisch Platz genommen habe, hatte ich mehr als 19 verschiedene Arbeitsplätze: in Einzel-, Zweier-, Dreier-, Vierer- und Großraumbüros, in Teleheimarbeit und einmal sogar allein in einem Eckbüro, was mancherorts ja als Privileg gesehen wird. Von einem Büro aus konnte ich Ozean-Dampfer in den Hafen einlaufen sehen, einmal hatte ich einen Blick auf das Autobahnausfahrt-Schild, das Titanic-Lesern aus der Kolumne „Last Exit Sossenheim“ vertraut ist, und im Eckbüro hatte ich im Winter kalte Füße, weil mein Schreibtisch in der Außenecke stand.

Meist hatte ich keinen Einfluss auf den Arbeitsplatz – ich bekam einen Schreibtisch zugewiesen und los ging es mit der Arbeit. Ob als Praktikant bei einer Bank, als HiWi, Doktorand, Post-Doc, wissenschaftlicher Mitarbeiter oder Projektleiter, immer habe ich dabei Aufgaben gehabt, die man unter dem neudeutschen Schlagwort „knowledge work“ zusammenfassen kann. Es ging im weitesten Sinn um Ideen – Ideen finden, Ideen entwickeln, Leute von Ideen überzeugen, über Ideen berichten. Wichtiger als der Standort des Schreibtisches sind dabei die Menschen, mit denen man zusammen arbeitet. Deshalb hat mich auch nur ein Arbeitsplatz wirklich deprimiert: Morgens zu Hause zu sitzen mit acht Stunden Arbeit vor mir, ganz für mich allein. Das war nicht mein Ding!

Nun können ungestörte Allein-arbeits-Phasen, in denen Ideen in Texte, Computerprogramme oder

Projekte gegossen werden, durchaus sehr produktiv sein. Aber mindestens genauso nötig sind Phasen der intensiven Diskussionen mit Kollegen, in denen sich Ideen für neue Texte, Computerprogramme oder Projekte entwickeln. Und natürlich gibt es noch die dritte Situation, nennen wir sie mal Koordination: dringende Anfragen von Kunden oder Geldgebern per Email oder Telefon beantworten oder Reiseanträge und Beschaffungen abwickeln. Für diese drei Situationen immer am selben Schreibtisch zu sitzen, ist eigentlich nur wenig sinnvoll. Man kann zwar im Einzelbüro ungestört arbeiten, doch dazu muss man sein Telefon abstellen und die Tür verrammeln. Aber dafür entstehen dann Diskussionen mit Kollegen nur spontan, wenn man nicht im seinem Büro sitzt.

Praktischen Beispielen dafür, dass es auch anders geht, begegnen wir in unserer täglichen Arbeit regelmäßig: Wir sind oft in Co-Working-Spaces und anderen hippen Gründer-Locations unterwegs. Die Gründer sitzen relativ dicht, arbeiten gemeinsam an Ideen – und wer Ruhe braucht, setzt sich halt Kopfhörer auf.

Jetzt steht hier im RKW Kompetenzzentrum wieder ein Büro-Umzug ins Haus, der diesmal meine Kollegen aus dem Fachbereich „Gründung und Innovation“ und mich betrifft. Also habe ich spontan unseren Verwaltungsleiter gefragt, ob es möglich wäre, einen Co-Working-Bereich einzurichten. Und wie es so geht, wenn man sich mit Ideen meldet, hat er mich auch gleich zum „Klassensprecher“ ernannt und mich

damit betraut, rauszufinden, ob die Kollegen das gleiche Interesse daran hätten. Etwa die Hälfte der Kollegen hat spontan zugesagt. Gemeinsam haben wir ein Konzept entwickelt: Ein Teambüro mit zehn Arbeitsplätzen, einen separaten Stillarbeitsraum und einen gemütlichen Besprechungsraum mit Sofas und Bücherwand.

Allerdings ist es ja in Deutschland nicht so, dass man sich einfach seinen Arbeitsplatz selbst gestalten darf – so ein Computerarbeitsplatz birgt, mussten wir lernen, unzählige Gefahren: Augen können verderben, Rücken sich verkrümmen, das ganze Büro könnte in einem Feuersturm untergehen. Deshalb müssen auch die neuen Büros selbstverständlich der Arbeitsstättenrichtlinie genügen. Das Problem ist, dass bei so einer normgerechten Planung scheinbar automatisch erst einmal nur die artgerechte Haltung von Büromenschen verwirklicht wird: ausreichend Platz und Licht und Fluchtwege für alle in einem ansonsten komplett seelenlosen Großraumbüro. Man kann verstehen, dass sich manche Kollegen fragen, warum um alles in der Welt wir uns unbedingt so eine Arbeitsumgebung antun wollen.

Spannend wird jetzt, ob wir das Konzept so anpassen und mit Leben füllen können, dass eine lebendige, kreative Arbeitsumgebung entsteht, aus der man bei einem Feuersturm auch noch schnell genug flüchten kann.

Ende Mai ist es soweit!
We'll keep you posted ...



Das nächste RKW Magazin erscheint im August 2017 zum Thema: Gesundheit

Studie

Global Entrepreneurship Monitor 2017

Das RKW Kompetenzzentrum ist neuer Partner des Instituts für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover beim Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2017.

Der GEM ist die weltweit führende Studie zum Thema Entrepreneurship und erhebt international vergleichbare Daten zu Gründungsaktivitäten und -einstellungen.

NEU Das GEM-Länderteam Deutschland besteht aus Prof. Dr. Rolf Sternberg (Teamleiter) und Johannes von Bloh von der Universität Hannover, aber auch aus einem Kollegenteam des Fachbereichs „Gründung und Innovation“ im RKW Kompetenzzentrum, nämlich Dr. Matthias Wallisch, Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer und Armin Baharian.

Ansprechpartner:
Dr. Matthias Wallisch, wallisch@rkw.de

Aktionswoche

Gründerwoche Deutschland 2017



Die Gründerwoche Deutschland startet am 2. Mai mit der Öffnung des Veranstaltungskalenders in den Aktionszeitraum 2017. Alle Interessierten, die mit einer Aktion unter dem Dach der Gründerwoche besondere Impulse für das Gründungsgeschehen, für Unternehmergeist und berufliche Selbstständigkeit geben möchten, sind dazu aufgerufen, als Partner der Gründerwoche ein Veranstaltungsangebot in den Veranstaltungskalender der Gründerwoche einzutragen.

Wer noch kein Partner im Netzwerk der über 1.200 Gründerwoche-Partner ist, kann sich kostenfrei anmelden, ein Profil veröffentlichen und Veranstaltungseintragungen vornehmen.

Alle weiteren Informationen zum Ablauf der Gründerwoche 2017 gibt es auf www.gruenderwoche.de.

Ansprechpartnerin: Birgitta Ratazzi-Förster, Bundesweite Koordinierungsstelle der Gründerwoche Deutschland im RKW Kompetenzzentrum, kontakt@gruenderwoche.de, Tel.: 06196 495-3420 oder 06196 495-3263.



Veranstaltung

Ab vom Main-Stream – die etwas andere Veranstaltung am Diversity-Tag

Vom Schiff aus entdecken Sie neue Perspektiven auf die Stadt Frankfurt und auf die Möglichkeiten von Vielfalt im Unternehmen. Bei Abendessen und Musik vor der Skyline können Sie sich von persönlichen Geschichten rund um vielfältige Kunden, Mitarbeiter sowie Unternehmer überraschen lassen. Hören Sie zu und erzählen Sie selbst. Die Navigation durch den Abend übernimmt die Radiomoderatorin Evren Gezer.

Kommen Sie am Dienstag, den 30.05.2017, um 18 Uhr am Eisernen Steg (Römer Seite) mit an Bord! Wir fahren bis 21.30 Uhr bewusst gegen den Strom und in den Sonnenuntergang.

Die Anzahl der Plätze ist begrenzt. Sichern Sie sich deshalb schon jetzt Ihr kostenloses Ticket per E-Mail (mielchen@rkw.de) oder unter rkw.link/divschiff.

Weitere Infos gibt es auf Facebook oder Twitter unter dem Hashtag [#divschiff](https://twitter.com/divschiff).

Ansprechpartner: Johannes Weidl, weidl@rkw.de

Publikation

Neue Studie „Mittelstand meets Startup“

Das Ziel der neuen RKW-Studie ist es, aus dem Blickwinkel des Mittelstandes zu erörtern, inwiefern in Deutschland kleine und mittlere Unternehmen mit Startups zusammenarbeiten und welche Effekte und Wirkungen daraus folgen. Die Studie umfasst Auswertungen zu Kontakt und Kooperation zwischen Mittelständlern und Startups und zeigt Gründe und Motive der Zusammenarbeit auf. Ebenso werden die Auswahlkriterien für eine (potenzielle) Kooperation beleuchtet und der Erfolg der Zusammenarbeit ausgewertet.

Im Zuge der Befragung wurde auch eine Sonderauswertung zur Digitalisierung durchgeführt. Sie erläutert, wie der Mittelstand sich bezüglich der Digitalisierung aufgestellt sieht und welche inhaltlichen Schwerpunkte dabei besonders im Fokus der Betriebe stehen. Die dargestellten Ergebnisse resultieren aus einer telefonischen Befragung von 200 Unternehmen, die im September 2016 durchgeführt wurde. Die Studie ist als Printexemplar und als PDF erhältlich.

Mehr zum Thema:
www.rkw.link/startupsmeetmittelstand

Ansprechpartner: Armin Baharian, baharian@rkw.de

Neue WebApp

Strategie und Personalmanagement einfach verbinden

Viele kleine und mittlere Unternehmen nutzen bereits die vom RKW entwickelte Methode „Strategische Personalplanung“.

Ihr Ziel: Dem Wettbewerb einen entscheidenden Schritt voraus sein, indem sie Personalrisiken frühzeitig erkennen und ihre Personalarbeit vorausschauend an den Unternehmenszielen ausrichten. Nun bietet das RKW Kompetenzzentrum die Methode auch als kostenlose Webanwendung an. Damit wird strategische Personalplanung noch einfacher – und digitaler.

Die WebApp basiert auf dem bereits 2014 veröffentlichten RKW-Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ und kann kostenfrei heruntergeladen werden:

www.strategische-personalarbeit.de

Ansprechpartnerin:
Kathrin Großheim, k.grossheim@rkw.de

Inhouse-Training

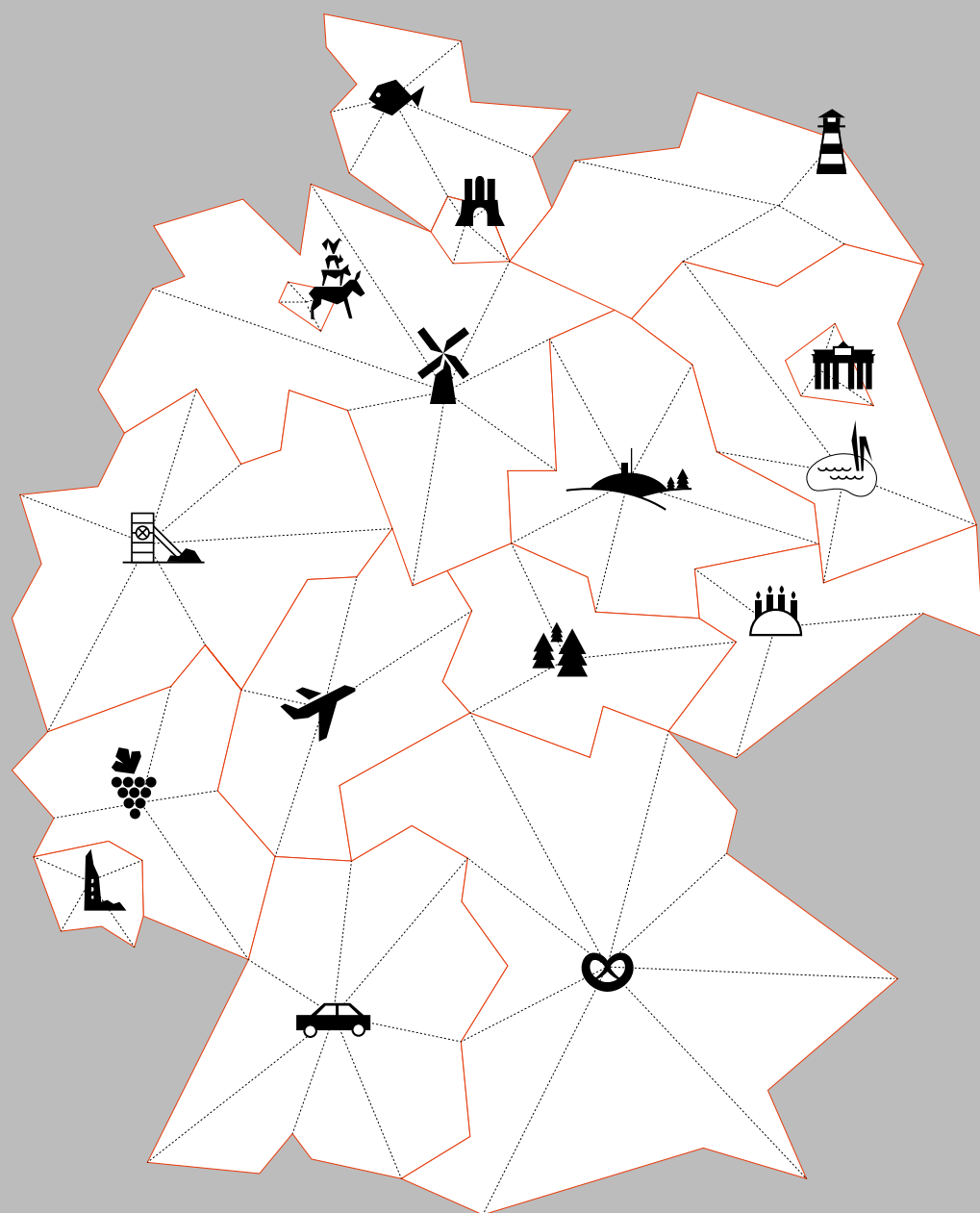
Digitalisierung und ihre Folgen auf etablierte Geschäftsmodelle

Die stetig voranschreitende Digitalisierung führt bei vielen mittelständischen Unternehmen zu drastischen Auswirkungen auf deren Geschäftsmodelle. Ist Ihr Unternehmen auf das Zeitalter der Digitalisierung gut vorbereitet? Welche Chancen und Risiken entstehen durch die Digitalisierung? Diese und weitere Fragen beschäftigen den Mittelstand immer mehr.

Durch ein Inhouse-Training des RKW Baden-Württembergs werden die Teilnehmer in die Lage versetzt, die Chancen der Digitalisierung aktiv zu nutzen. Dabei wird vermittelt, wie die bestehenden Geschäftsmodelle angepasst, ergänzt oder verkürzt werden, um dann dem neuen digitalen Wettbewerb gerecht zu werden und die Wachstumschancen nutzen zu können. Bei Interesse können Sie sich gern melden!

Die Zielgruppe des Seminars sind Geschäftsführer, Marketing- und Vertriebsleiter, Entwicklungs- und Innovationsverantwortliche sowie Strategiestabsstelleninhaber.

Ansprechpartner:
Jürgen Weiler, RKW Baden-Württemberg, weiler@rkw-bw.de



RKW Baden-Württemberg
www.rkw-bw.de, 0711 229980

Coaching für kleine und mittlere Unternehmen zur Innovation, Unternehmens-Check Industrie 4.0

RKW Bayern
www.rkwbayern.de, 089 6700400

Beratung zu den Themen Organisationsentwicklung, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Mittelstand, Digitalisierung – Industrie 4.0, Geschäftsprozesse

9. bis 10. Mai 2017
Seminar „Vom Kollegen zur Führungskraft“

10. Mai 2017
Fachforum inkl. Themenmesse „Nachhaltigkeit im Unternehmen“

10. Mai 2017
Seminar „Vertragsrecht für Nicht-Juristen“

16. bis 17. Mai 2017
Seminar „Arbeitsrecht Grundlagen“ (intensiv)
Kontakt: Ruth Herrmann, 089 67004012,
herrmann@rkwbayern.de

16. Mai 2017
Erfahrungsaustauschkreis Betriebsleiter/innen, München

18. Mai 2017
Erfahrungsaustauschkreis Betriebsleiter/innen, Nürnberg
Kontakt: Sabine Pfister, 089 67004035, pfister@rkwbayern.de

RKW Hessen
www.rkw-hessen.de, 06196 970200

Beratung zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen sowie Produkten und Dienstleistungen (Strategie und Umsetzung), Beratung zur Antragstellung in Innovationsförderprogrammen des Bundes oder der EU, Arbeitskreis „Wirtschaftliche Produktion“

RKW Nord
Monika Opitz, 0511 3380329, opitz@rkw-nord.de

Innovationsberatung mit Förderung über BMWi-Innovationsgutscheine (go-Inno)

RKW Rheinland-Pfalz
Annette Haensel, 06131 8937771, seminare@rkw-rlp.de

1. Juni 2017
„Motivation“ – Ein praxisorientierter RKW-Lehrgang mit
Zertifikat (RKW RLP GmbH), Mainz

RKW Sachsen
Lutz Voigtmann, 0351 8322335, voigtmann@rkw-sachsen.de
www.projekt-institut.de, www.rkw-sachsen.de

Kurse „Zertifizierte/r Projektmanagement-Fachmann/-frau (Level D IPMA)“

8. Mai bis 16. August 2017
Fernkurs mit 5 Präsenztagen, Dresden

9. Mai bis 30. August 2017
Präsenzkurs (10 Tage), Leipzig

26. Juni bis 16. August 2017
Präsenzkurs (10 Tage), Dresden

RKW Kompetenzzentrum

4. Mai 2017

Unternehmenswerkstatt
„Ein attraktives Unternehmen
schaffen – aber wie?“, Bad Gögging

5. Mai 2017

Unternehmenswerkstatt
„Ein attraktives Unternehmen
schaffen – aber wie?“ Rötze

9. Mai 2017

Unternehmenswerkstatt
„Azubimarketing“, Dresden oder
Plauen

*Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem,
06196 4952810, heitzer@rkw.de*

12. Mai 2017

Abendveranstaltung „Seniorpreneur-
ship: Selbstständigkeit als eine Option
für ältere Frauen“, Linz, Österreich

*Kontakt: Dr. Noemí Fernández-Sánchez,
06196 4953523, sanchez@rkw.de*

18. Mai 2017

Innovationstag Mittelstand, Berlin
[www.zim-bmwi.de/veranstaltungen/
innovationstag-mittelstand-2017](http://www.zim-bmwi.de/veranstaltungen/innovationstag-mittelstand-2017)

*Kontakt: Dr. Heiner Depner,
06196 4953221, depner@rkw.de*

18. Mai 2017

Unternehmenswerkstatt
„Eine unverwechselbare Arbeitgeber-
marke entwickeln“, Hamm

*Kontakt: Ulrike Heitzer-Priem,
06196 4952810, heitzer@rkw.de*

24. Mai 2017

„Mit Kompetenzentwicklung
Fachkräfte binden“, Wege und
Fördermöglichkeiten zur nachhaltigen
Weiterbildung von Mitarbeitern,
Veranstaltung in Kooperation mit
saar.is, Saarbrücken

*Kontakt: Dr. Mandy Pastohr, 06196
4953200, pastohr@rkw.de*

30. Mai 2017

RKW-Schiffstour „Ab vom
Main-Stream. Die etwas andere
Veranstaltung am Deutschen
Diversity-Tag“, Frankfurt am Main

*Kontakt: Sarah Gerwing,
06196 4953203, gerwing@rkw.de*

1. Juni 2017

Netzwerktreffen „Chefsachen“ –
Forum für Alle, die kleine und mittlere
Unternehmen führen und entwickeln
wollen, Frankfurt am Main / Design
Offices

*Kontakt: Kathrin Großheim,
06196 4952813, k.grossheim@rkw.de*

15. Juni 2017

„StartupStudio“ auf den
Ruhr Games 2017, Dortmund
www.ruhrgames.de/startupstudio

*Kontakt: Rabena Ahluwalia,
06196 4952816, ahluwalia@rkw.de*

15. bis 16. Juni 2017

RKW Kompetenzzentrum und
RKW Hessen auf dem Hesttag in
Rüsselsheim, am Messestand des
Hessischen Ministeriums für Soziales
und Integration

22. Juni 2017

Unternehmenswerkstatt
„Arbeitszeitgestaltung: Zentraler
Baustein für Familienfreundlichkeit
und Arbeitszufriedenheit“,
Bergisch Gladbach

*Kontakt: Gabriele Held, 06196
4953226, held@rkw.de*

13. Juli 2017

Unternehmenswerkstatt
„Digitalisierung: Auswirkungen
auf Personalarbeit und Organisation“,
Hamm

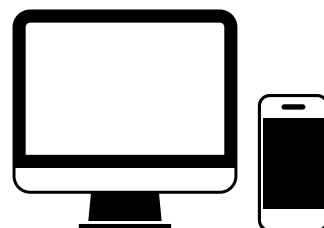
*Kontakt: Patrick Großheim,
06196 4953215, grossheim@rkw.de,
Kathrin Großheim, 06196 4952813,
k.grossheim@rkw.de*

18. und 19. Juli 2017

Unternehmenswerkstatt
„Azubimarketing: Zielgenaue
Ansprache online“, Bergisch Gladbach

*Kontakt: Bruno Pusch, 06196 4952818,
pusch@rkw.de*

Weitere Termine finden Sie unter:
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/
veranstaltungen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen).



Anders machen

* Aus der Redaktion

Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf! Hier haben Sie die Gelegenheit für Notizen und Skizzen.



RUHR GAMES 17



START UP STUDIO

INFORMIEREN - NETZWERKEN - BEGEISTERN

Donnerstag, **15. Juni 2017**, 13-18 Uhr

Kongresszentrum **Dortmund**

Info & Anmeldung: ruhrgames.de/startupstudio

powered by



Regionalverband Ruhr

