



Chefsachen – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln wollen

Ausgabe 1_2018

(Neue) Geschäftsmodelle entwickeln

Worauf kommt es an? Wie kann es gehen?

Myra Mani
Neue
Geschäftsmodelle in
der Pflege

**Frank T. Piller &
Christian Gülpen**
Erfolgreich neue
Geschäftsmodelle
für den Mittelstand
entwickeln – Worauf
es ankommt

Rudolf Wimmer
Den Stier bei den
Hörnern packen –
Sich selbst und das
Unternehmen neu
erfinden

Daniel Schallmo
So gelingt die digitale
Transformation im
Mittelstand – Ein
praxisorientierter
Ansatz mit fünf
Schritten

Alexander Sonntag
Geschäftsmodell-
entwicklung
Oder: Vom Wert,
sich auf den Kern zu
besinnen!



Editorial

Wer sind unsere Kunden von morgen und welche Wünsche werden sie haben? Welche Produkte können und wollen wir ihnen bieten? Wie können wir damit Geld verdienen? Welche Prozesse müssen wir dafür optimieren? Als Unternehmerin oder Unternehmer kommen Ihnen solche und ähnliche Fragen sicher bekannt vor.

Kein Wunder, ist doch um Sie herum viel in Bewegung: Märkte, Wettbewerber, Digitalisierung, Personalfragen ... ganz zu schweigen von Ihrem inneren Antrieb, etwas zu gestalten und zu verändern, oder anderen persönlichen Interessen und Bedürfnissen – die Liste ist höchst individuell und mitunter sehr lang.

Kurzum: Es gibt viele Anlässe, über Ihr Geschäftsmodell nachzudenken und es weiter zu entwickeln – und Sie tun es (mehr oder weniger bewusst) höchstwahrscheinlich schon längst. Würde es Ihr Unternehmen sonst noch geben?

Was wir aus der Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen aber auch gelernt haben: Dafür, diesen Gedanken systematisch nachzugehen, Ideen zu durchdenken, Ihr Geschäftsmodell als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen, haben Sie wenig Zeit.

Wie es trotzdem funktionieren kann, worauf es dabei ankommt und welche Bedeutung dabei die Digitalisierung haben kann, erfahren Sie in dieser zweiten Ausgabe unserer „Chefsachen“. Wir konnten wieder hochkarätige Expertinnen und Experten gewinnen, ihre Perspektiven und Erfahrungen zu dem Thema darzustellen. Außerdem schließen wir wie gewohnt mit einem eigenen Beitrag.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und freuen uns – ganz im Sinne der Weiterentwicklung unseres eigenen Geschäftsmodells – über Ihr Feedback zu dieser Ausgabe!

**Herzliche Grüße,
Ihr Team „Chefsachen“**



Kathrin Großheim
k.grossheim@rkwd.de
06196 495-2813

Sonja Alt
alt@rkwd.de
06196 495-3255

Sabine Erdler
erdler@rkwd.de
06196 495-3207

Patrick Großheim
grossheim@rkwd.de
06196 495-3215

Alexander Sonntag
sonntag@rkwd.de
06196 495-3230

Sascha Hertling
hertling@rkwd.de
06196 495-3211

Ute Juschkus
juschkus@rkwd.de
06196 495-3505



Inhalt

(Neue) Geschäftsmodelle entwickeln



Geschäftsmodellentwicklung
Oder: Vom Wert, sich auf den Kern zu
besinnen! **Seite 16**

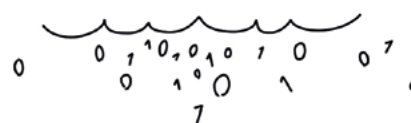
So gelingt die digitale Transformation im
Mittelstand – Ein praxisorientierter Ansatz
mit fünf Schritten **Seite 12**



Den Stier bei den Hörnern packen –
Sich selbst und das Unternehmen neu
erfinden **Seite 8**



Neue Geschäftsmodelle
in der Pflege **Seite 4**



Erfolgreich neue Geschäftsmodelle
für den Mittelstand entwickeln – Worauf
es ankommt **Seite 6**



Neue Geschäftsmodelle in der Pflege

Man nehme den demografischen Wandel, gebe eine Menge Herz dazu und eine Prise Digitalisierung oder vielleicht auch zwei.



Ein Gespräch mit Myra Mani, Geschäftsführerin des Mani Pflegedienstes in Lüdenscheid. Sie übernimmt das Unternehmen seit 2010 sukzessive von ihren Eltern, es ist gut positioniert und wächst bislang am Heimatstandort im Branchenvergleich recht schnell. Aktuell sind hier 85 Mitarbeiter beschäftigt, 2014 waren es noch 35. Nun geht Myra Mani gemeinsam mit ihrem Bruder einen deutlichen Schritt weiter auf dem Wachstumskurs. Die Demografie ist ohnehin auf ihrer Seite - die Digitalisierung auch. Das RKW Kompetenzzentrum begleitet sie bei diesem Weg im Rahmen des Entwicklungsprojekts „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“.

Redaktion: Frau Mani, im Zusammenhang mit der Digitalisierung fällt der Begriff Geschäftsmodellinnovation sehr häufig. Was verbinden Sie damit?

Mani: Mit Innovationen verbinde ich eher große, revolutionäre Umbrüche. „Entwicklung“ liegt mir als Unternehmerin da näher, denn mein Ausgangspunkt ist die Frage: Welche neuen Wege können oder müssen wir gehen, um als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben? Eine völlige Kehrtwende halte ich dabei für unwahrscheinlich, den Ist-Zustand einfach in die Zukunft zu transferieren aber auch.

Gut, dann bleiben wir bei Entwicklung: Wohin geht die Reise für den Mani Pflegedienst in den nächsten Jahren?

Zum einen vollziehen wir intern immer noch den Generationenwechsel, und ich freue mich, dass auch mein Bruder mit an Bord kommt. Das ist natürlich nicht nur ein bürokratischer Akt, sondern wir fragen uns auch, wie wir künftig arbeiten wollen und was das für die Positionierung unseres Unternehmens heißen kann.

Zum anderen haben wir mittlerweile eine Unternehmensgröße und wirtschaftliche Stärke erreicht, die es uns erlaubt beziehungsweise von uns fordert, größer zu denken.



Wir werden uns also breiter aufstellen, unsere Angebote ausbauen und überregional aktiv werden. Es gibt derzeit bundesweit nur sehr wenige Pflegeeinrichtungen, die das tatsächlich schaffen und durch mehr als einen Namen verbunden sind. Uns geht es dabei natürlich um Skaleneffekte, aber auch darum, ein noch interessanterer Verhandlungspartner für die Kranken- und Pflegekassen zu werden – und damit ein Stück weit die Pflegebranche mitzugestalten. Unsere Gesellschaft steht da vor großen Herausforderungen, und wir wollen unseren Beitrag dazu leisten.

Das sind große Pläne. Wie gehen Sie die an?

Ein Punkt ist die Vernetzung. Die Pflege ist natürlich einerseits sehr personenbezogen – und das wird sie meiner Meinung nach hier in Deutschland zumindest in den nächsten 20 Jahren auch bleiben. Aber es gibt viele Prozesse, wie Planung oder Abrechnung, die man digitalisieren, zentralisieren und sinnvoll vernetzen kann. Die IT ist im Moment also eine entscheidende Baustelle für uns, um wirtschaftlich wachsen zu können. Deshalb entwickeln wir auch als Referenzunternehmen gemeinsam mit einem IT-Partner eine neue Pflegesoftware, die es erlaubt, Daten über mehrere Standorte hinweg zu nutzen.

So werden unsere Fach- und Führungskräfte von formalen Tätigkeiten entlastet, und sie haben über ihr Smartphone beim Kunden vor Ort wirklich alle relevanten Informationen zur Verfügung, um ihre Arbeit gut machen zu können – und das ist ja letztlich das, was uns auszeichnet: Pflege mit Herz.

Ein anderer Punkt ist, dass wir sehr stark mit unseren Mitarbeitern gehen – und in Zukunft auch wortwörtlich: Wenn sie sich beispielsweise aus privaten Gründen entscheiden, nach Bielefeld zu ziehen, sollen sie dort auch weiter für uns arbeiten können. Nicht in jede Lebensphase passt unser eher ländliches Lüdenscheid, und so wollen wir künftig auch darüber hinaus unsere wertvollen Fachkräfte binden.

Was sehen Sie als größte Herausforderung bei der Umsetzung dieser Wachstumsstrategie?

Die sehe ich bei den Punkten Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung. Unser Pluspunkt in Lüdenscheid ist ganz klar unsere hohe Pflegequalität – mit langer Tradition. Hier stehen wir für „Pflege mit Herz“. Das ist der Kern unserer Unternehmenskultur und unser Erfolgsfaktor – sowohl gegenüber den Kunden als auch den hart umkämpften Fachkräften. Um das auch über die lokalen Grenzen hinaus tragen zu können, brauchen wir vor Ort Schlüsselpersonen, die einerseits genau dafür stehen und andererseits in der betreffenden Region gut verankert sind. Pflege ist ein sehr lokales Thema und Vertrauen spielt eine entscheidende Rolle.



Darüber hinaus wollen wir neben den bereits bestehenden, vielfältigen Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung auch eine eigene Akademie einrichten. Hier sollen den Mitarbeitern Fachinhalte, aber auch die prägenden Elemente unserer Unternehmenskultur vermittelt werden, beispielsweise warum und wie wir flexible Arbeitszeiten anbieten und viele andere Pflegeeinrichtungen nicht.

Bei den Stichworten „Pflege“ und „Innovation“ kommen schnell die Bilder von den Pflegerobotern in Japan...

Solche technischen Innovationen sind natürlich auch für uns interessant. Ich kann mir zum Beispiel bei VR-Brillen sowas wie „Zeitreisen“ sehr gut vorstellen oder Kaffeetrinken mit der Enkelin, die in Australien lebt. Um solche Entwicklungen aufgreifen zu können, braucht man aber eben auch eine gewisse Unternehmensgröße, Finanzkraft und Know-how. Für uns ist das also einerseits eine Frage der Zeit – andererseits aber auch eine Frage des Beitrags zur „Pflege mit Herz“.

Frau Mani, vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Pläne. Wir bleiben dran.



Erfolgreich neue Geschäftsmodelle für den Mittelstand entwickeln – Worauf es ankommt



Prof. Dr. Frank T. Piller ist Professor für Management und Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen University. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Themenfeldern systematische Geschäftsmodellinnovation, Open Innovation, Mass Customization und kundenzentrierte Wertschöpfung.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/frankpiller



Christian Gülpen ist Bereichsleiter für Digitalisierung und Industrie 4.0 am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen University. Sein besonderes Interesse gilt der praxisnahen Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen für die Digitale Transformation der Wirtschaft und die Industrie der Zukunft.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/christianguelpen

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wird häufig immer noch als wundergleicher Prozess gesehen, bei dem eine magische – oder zumindest doch spontane – Eingebung den Weg zu einem genialen neuen Produkt oder Service weist, mit dem sich dann sehr schnell sehr viel Geld verdienen lässt. In einem minimalen Prozentsatz aller Fälle mag das zutreffen.

Bei den allermeisten Unternehmen – und damit wahrscheinlich auch in dem Ihren – lautet die „magische Formel“ zum neuen Geschäftsmodell hingegen: **Fokussierte, iterative Entwicklungsarbeit, mit dem Kundennutzen und den eigenen Fähigkeiten im Blick, auf Basis eines systematischen Ansatzes, mit bewährten Methoden – und dem unternehmerischen Mut, auch einmal neue Dinge zu wagen, wenn der finanzielle Nutzen im Voraus nicht sicher bewertbar ist.**

Die Bereitschaft, ein (vertretbares) Investitionsrisiko einzugehen, um ein neues, sorgfältig entwickeltes Geschäftsmodell am Markt zu testen, unterscheidet den innovativen Unternehmer vom Bewahrer.



Für den ersten Teil, die systematische Entwicklungsarbeit, gibt es inzwischen sehr bewährte Methoden und Werkzeuge aus der Geschäftsmodell- und Innovationsmanagementforschung.

Diese können, gegebenenfalls mit fachkundiger Unterstützung ausgewählt und angewendet, die Suche nach einem neuen Geschäftsmodell erheblich erleichtern – und ersetzen Zufall oder Glück durch Systematik und steuerbaren Prozess. Entscheidend ist dabei, für die jeweilige indi-

viduelle Situation den richtigen Methoden-Mix zu finden und das Vorgehen entsprechend zu planen. Wird dieser wichtige Punkt vernachlässigt, führt die Auswahl ungeeigneter Methoden – oder deren unkundige Anwendung – schnell zu Misserfolg und Frustration.

Neben dem richtigen Handwerkszeug kommt es zweitens darauf an, das neue Geschäftsmodell von vornherein so zu denken, dass es möglichst optimal zu demjenigen passt, auf den es am Ende ankommt: den Kunden.

Hier beobachten wir immer wieder das Scheitern engagierter Unternehmen, die zwar viel Aufwand und Leidenschaft in die Entwicklung der eigenen Zukunft gesteckt, ihre Kunden und deren Zukunft dabei aber nur sehr nebensächlich betrachtet haben. Auch für diesen Aspekt gibt es



bewährte Methoden, die allerdings in den meisten Unternehmen nicht bekannt sind oder nicht angewendet werden. Das alte Sprichwort „Der Wurm muss dem Fisch schmecken“ erfährt hier vielleicht seine passendste Anwendung.

Drittens geht es um das richtige Mindset.

Um zu wirklich neuen Geschäftsmodellen zu kommen, muss man in aller Regel das gewohnte Marktumfeld verlassen. Dies geht mit Unsicherheit einher, die häufig zu einer erheblichen Investitionsbarriere führt. Unter Unsicherheit entscheidet kein Manager gerne. Aber: Dort, wo Geschäftsmodelle bereits wohlerprobt und „sicher“ profitabel sind, sind sie gleichzeitig – nicht neu. Es gibt bereits etablierte Spieler, die den Markt beherrschen oder doch zumindest einen erheblichen Zeit- und Kompetenzvorteil haben („Red Oceans“). Märkte, die (zumindest für das eigene Unternehmen) neu sind, bieten hingegen neue Chancen. Die Bereitschaft, ein (vertretbares) Investitionsrisiko einzugehen, um ein neues, sorgfältig entwickeltes Geschäftsmodell am Markt zu testen, unterscheidet dabei schon immer den innovativen Unternehmer vom Bewah-

Erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation bedeutet also weder, auf glücklichen Zufall oder Eingebung zu warten, noch, in planlosen Aktionismus zu verfallen. „Einfach mal machen“ ist ein in diesem Zusammenhang gerne gegebener – und sehr wertvoller(!) – Rat. Aber: Vor diesem „Machen“ sollte eine seriöse Auseinandersetzung mit den Grundlagen systematischer Geschäftsmodellinnovation stehen. Dann steht, auch und gerade dem Mittelstand, der Weg zu genialen neuen Angeboten und entsprechendem Erfolg offen.



Den Stier bei den Hörnern packen – Sich selbst und das Unternehmen neu erfinden



Univ. Prof. Dr. Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Vizepräsident der Privaten Universität Witten/Herdecke bis 2016. Aktuelle Forschungsschwerpunkte zu den künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, insbesondere zu den speziellen Herausforderungen schnell wachsender Familienunternehmen. Zahlreiche Publikationen. Mitgründer der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung. Partner der osb international AG. Mitglied im Aufsichtsrat diverser Familienunternehmen in Deutschland und Österreich. Kontakt: Rudolf.Wimmer@osb-i.com

Der Prozess der Digitalisierung lässt in Wirtschaft und Gesellschaft keinen Stein auf dem anderen. Diese Botschaft ist bei den allermeisten Unternehmen inzwischen mit aller Wucht angekommen. Sie haben die Suche nach geeigneten

Antworten auf die damit einhergehende Veränderungsdynamik als DIE strategische Herausforderung der nächsten Jahre erkannt.

Worin besteht nun das Spezifische dieser unternehmerischen Herausforderungen?

Die bahnbrechenden technologischen Errungenschaften in der Datenspeicherung, der Datenverarbeitung und der Datenübertragung sowie in der computerbasierten Kommunikation und Vernetzung mit Hilfe des Internets befeuern eine Innovationsdynamik, die ganz außergewöhnliche und gleichzeitig höchst unterschiedliche Entwicklungsfelder stimuliert: Internet der Dinge, Big Data Analytics, künstliche Intelligenz, 3D-Druck, selbstlernende, untereinander kommunikationsfähige Software-

lösungen, immer leistungsfähigere mobile Endgeräte, neue Formen der Robotic, etc. Das Leistungsvermögen dieser technologischen Errungenschaften, auf denen die digitale Revolution mit all ihren Facetten letztlich beruht, wächst exponentiell (basierend auf dem Moore'schen Gesetz). Dies erklärt die disruptiven Verschiebungen, die wir schon seit geraumer Zeit in einigen Branchen beobachten können, beispielsweise in der Musikindustrie, Werbewirtschaft oder Tourismus- und Reisebranche.



Je stärker Unternehmen im Kern ihres Geschäfts auf der Generierung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Daten und Informationen sowie auf primär wissensbasierten Prozessen beruhen, umso mehr sind sie in ihrer Existenz von diesem Tsunami betroffen. **Daten bilden den alles entscheidenden Rohstoff im digitalen Zeitalter. Der Kampf um diese Rohstoffquellen ist längst entbrannt.** Angeführt wird dieser Kampf von den Giganten der Internetwirtschaft, den Googles, Facebooks, Amazons und Alibabas dieser Welt. **Die hier praktizierten Geschäftsmodelle begünstigen bislang nicht gekannte Monopolbildungen, eine „the winner-takes-it-all-economy“, die für etablierte Unternehmen aus der „alten“ Welt radikal geänderte Wettbewerbsverhältnisse entstehen lässt.**

Wir beobachten, dass eine Reihe großer Unternehmen inzwischen auch in Deutschland enorme Anstrengungen in die Wege geleitet hat, um sich für die digitale Welt fit zu machen. Dieses Bemühen sieht man an den wichtigen Playern der Automobilbranche (BMW, Daimler, Bosch, Continental, ZF), im Medienbereich (Springer, Burda), im Handel (Otto Group, Metro), im Softwarebereich (SAP, IBM), in der Halbleiterproduktion (Infineon). All diese Unternehmen nehmen zurzeit viel Geld in die Hand, um an ganz unterschiedlichen Stellen experimentierend herauszufinden, welche geänderten beziehungsweise welche ganz neuen geschäftlichen Aktivitäten in Zukunft das eigene Fortbestehen sichern könnten. **Alle sind sie dabei noch heftig am Probieren. Niemand hat den Stein der Weisen bereits gefunden.**

Was aber bedeuten all diese Entwicklungen speziell für familiengeführte mittelständische Unternehmen?

Ein erster wesentlicher Schritt besteht in diesem Zusammenhang immer in der Beantwortung der Frage: Besitzen wir an der Spitze des Unternehmens die erforderliche Urteilskraft, um die vielfältigen Implikationen, die die Digitalisierung für das eigene Unternehmen angesichts seiner bisherigen Geschichte, seiner aktuellen wirtschaftlichen Lage, seiner Wettbewerbsposition und strategischen Ausrichtung besitzt, realitätsgerecht einschätzen zu können? In den meisten Fällen ist dieses Urteilsvermögen in der Führung solcher Unternehmen aus verständlichen Gründen nicht vorhanden. Deshalb besteht eine erste Reaktion häufig darin, Lösungen bei der hauseigenen IT zu suchen oder externe Dienstleister mit deren Erarbeitung zu beauftragen. Beide Wege erweisen sich fast immer als Irrwege. Man verliert dabei viel Zeit und Geld, ohne ernsthaft schlauer geworden zu sein. **Es führt kein Weg daran vorbei, sich im Topmanagement mit dem**

entsprechenden Know-how zu verstärken, weniger im rein technologischen Sinn, sondern vielmehr mit Blick auf die geschäftspolitischen Dimensionen des Digitalisierungsgeschehens. Erst dann macht es Sinn, sich maßgeschneidert für das eigene Unternehmen eine eigene „Digitalisierungsstrategie“ zu erarbeiten. Gemeint ist damit die sorgfältige Beantwortung der Frage: In welchen Aspekten unserer Unternehmensentwicklung sind wir durch das Digitalisierungsgeschehen potenziell berührt? Welche Chancen und Bedrohungen sind kurz- und mittelfristig mit diesem Berührtsein verbunden? Die Suche nach existenzsichernden Antworten auf diese Fragen ist keineswegs trivial. Sie bedeutet angesichts des enormen Lärms und des Alarmismus, der rund um das Digitalisierungsthema inzwischen entstanden ist, eine halbwegs klare Sicht auf die eigenen unternehmerischen Herausforderungen in diesem Zusammenhang zu gewinnen.



Wie findet sich aber nun eine solche Digitalisierungsstrategie und dementsprechend auch ein neues Geschäftsmodell?

Auf einer ganz allgemeinen Ebene kann man bei dieser Suche einerseits davon ausgehen, dass wesentliche Prozesse in der Erbringung des eigenen Leistungsspektrums massiv von der Digitalisierung tangiert werden – sei es unternehmensintern oder über alle Glieder der Wertschöpfungskette hinweg (den Lieferanten gegenüber, aber vor allem in Richtung der Kunden). Das reicht von einer nennenswerten Optimierung und Automatisierung des gesamten Produktionsgeschehens und aller Supply Chain Aktivitäten (Stichwort: Industrie 4.0) bis hin zu ganz neuen Formen der Kooperation und des Austauschs mit den Kunden.

Zum anderen tangiert die Digitalisierung natürlich auch das spezifische Wertangebot des Unternehmens an seine unterschiedlichen Kundenzielgruppen, also jenes Produkt- und Dienstleistungsspektrum, mit dem das Unternehmen im Verhältnis zu den Mitbewerbern seine unverwechselbare Position gewinnen und weiter ausbauen will. Mit der Digitalisierung rückt der Kundennutzen in einem sehr umfassenden Sinne ins Zentrum aller geschäftlichen Aktivitäten. Konsequenterweise aus der Kundenperspektive heraus wird so das eigene Wertangebot konfiguriert und die dafür erforderlichen Geschäftsprozesse designt bzw. die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen gebündelt. Auf diese Weise wird die Entwicklung des Unternehmens kompromisslos aus einer Outside-in-Perspektive steuerbar.



Letztlich sind all diese Elemente in ein Erlösmodell eingebettet, das die Ertragskraft des Unternehmens auf eine nachhaltige Weise sicherstellt. Diese Faktoren zusammen spiegeln in ihrer produktiven Wechselwirkung den Kern dessen, was man in der aktuellen Diskussion gerne mit dem Begriff des Geschäftsmodells bezeichnet.

Kommt man nun im Zuge der Entwicklung einer unternehmensspezifischen Digitalisierungsstrategie zu der Einsicht, dass das bislang erfolgreich praktizierte Geschäftsmodell zur Gänze beziehungsweise in wesentlichen Aspekten durch digitale Lösungen angegriffen wird, dann hilft ein Mehr-Desselben in der bisherigen Geschäfts-

politik nicht viel weiter, um die eigene Zukunft unternehmerisch zu gewinnen. Die gewohnten inkrementellen Verbesserungen liefern dafür keine ausreichenden Antworten. Da braucht es sehr viel weitreichendere Innovationen. Wenn sich beispielsweise der „point of sale“ mehr und mehr ins Netz verlagert, wenn die Leute sich immer weniger über die gedruckte

Version einer Zeitung informieren und die Werbebudgets gleichzeitig ins Netz abwandern, dann bekommen sowohl der Handel als auch die etablierten Zeitungsverlage ein existenzielles Problem. Ähnliches spielt sich gerade auch in vielen anderen Branchen ab.



Angesichts solch einschneidender Veränderungen ist die Entwicklung einer wohl durchdachten, für das jeweilige Unternehmen sorgfältig maßgeschneiderten Digitalisierungsstrategie immens erfolgskritisch. Eine solche Strategie benennt einerseits all jene Punkte, in denen sich das bestehende Geschäft weiterentwickeln muss, sie

definiert aber auch die Suchrichtung, in der es grundlegendere Geschäftsmodellinnovationen braucht. Vielfach ist eine solch sorgfältig miteinander verbundene Doppelstrategie unverzichtbar, will man die Weiterentwicklung des Unternehmens in die digitale Welt hinein erfolgreich hinbekommen.

Am Ende des Tages kommt es jedoch darauf an, wie solche strategischen Festlegungen letztlich umgesetzt werden.

Dafür braucht es eine ungewöhnliche Investitionsbereitschaft und eng damit verknüpft eine ausgeklügelte Change-Architektur, die auf der Seite des bestehenden Geschäfts eine höhere Innovationskraft, mehr Agilität und Kundenzufriedenheit entstehen lässt, die aber auf der anderen Seite auch ganz eigene Organisationslösungen schafft, in denen das ganz Neue erfunden, ausprobiert und letztlich zur Marktreife gebracht werden kann.

Solche „Innovationszentren“ folgen grundsätzlich eher einer Startup-Logik. Sie folgen einer „lean strategy“, d.h. in einem Prozess von Versuch und Irrtum entstehen prototypische Kundenlösungen, die in iterativen Rückkopplungsschleifen zeitnah getestet, verworfen, neuaufgelegt und kontinuierlich verbessert werden. Dabei helfen Big Data Analytics und kluge Algorithmen, die die Treffsicherheit solcher Innovationen mit der gebotenen Geschwindigkeit erhöhen helfen.

Die digitale Revolution zwingt unsere Unternehmen, ihr Geschäft in aller Konsequenz vom Kundennutzen her neu zu denken.

Solche Change-Architekturen, die die Gleichzeitigkeit ganz unterschiedlicher Veränderungs- und Innovationsprozesse und deren subtile Vernetzung zum Gegenstand haben, sind in ihrer praktischen Realisierung enorm anspruchsvoll. Sie benötigen eine von oben nach unten durchgängig abgestimmte Führungspraxis, die die vielen hier eingebauten Zielkonflikte und Widersprüche kontinuierlich in eine konstruktive Bearbeitung bringt. Gerade gut geführte mittelständische Familienunternehmen mit ihren kurzen Entscheidungswegen, mit ihrer konsequenten Umsetzungsorientierung müssen eigentlich in der Lage sein, solche hochkomplexen Veränderungsanforderungen gut zu stemmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass an der

Unternehmensspitze, im Kreis der ausschlaggebenden Schlüsselspieler der strategische Weitblick gemeinsam erarbeitet und die unbeugsame Entschlossenheit in der Realisierung des eingeschlagenen Weges im täglichen Miteinander fest verankert ist.



So gelingt die digitale Transformation im Mittelstand – Ein praxisorientierter Ansatz mit fünf Schritten



Daniel Schallmo ist Professor an der Hochschule Ulm und Autor und Herausgeber vieler Fachbücher zum Thema Geschäftsmodellinnovation. Er leitet das privatwirtschaftliche Institut für Business Model Innovation und ist Mitglied am Institut für Digitale Transformation. Er verfügt über mehrere Jahre Praxiserfahrung, die er in Unternehmen der verarbeitenden Industrie, des Handels, der Medien, der Unternehmensberatung und des Bauwesens gewonnen hat.
Kontakt: daniel.schallmo@gemvini.de

Einleitung – Digitale Transformation ist überall

Die digitale Transformation betrifft unterschiedliche Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft. Sie eröffnet insbesondere für Mittelständler neue Möglichkeiten. Der Fokus liegt dabei auf der Vernetzung und Kooperation unterschiedlicher Akteure, die beispielsweise Daten austauschen und somit Prozesse anstoßen. In diesem Zusammenhang spielt insbesondere die digitale Transformation von Geschäftsmodellen eine wichtige Rolle, da sie unter-

schiedliche Elemente enthalten, die digital transformiert werden können.

Um die digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand zu ermöglichen, liegt eine Roadmap mit fünf Phasen vor, die nachfolgend kurz anhand eines Beispiels erläutert wird.

1. Digitale Realität

In dieser Phase erfolgt das Skizzieren des bestehenden Geschäftsmodells eines Unternehmens, die Analyse der Wertschöpfungskette mit den dazugehörigen Akteuren und das Erheben von Kundenanforderungen. Somit liegt dann ein Verständnis zur digitalen Realität in unterschiedlichen Bereichen vor.

Bei der Hagleitner Hygiene International GmbH, einem Hersteller für Hygieneartikel stellt sich die digitale Realität beispielsweise wie folgt dar: Neben flüssigen Reinigungs- und Desinfektionsmitteln werden auch Papiertücher sowie passende Spender für die flüssigen Mittel und Papiertü-

cher hergestellt. Ferner werden den Kunden Hygieneschulungen angeboten. Die wichtigsten Kunden kommen aus dem Gesundheitswesen, der Gastronomie und der Lebensmittelindustrie, da in diesen Branchen ein sehr hoher Hygienestandard vorgeschrieben ist. Bislang hat das Unternehmen seine Kunden darin unterstützt, Hygieneanforderungen zu erfüllen, indem (besonders berührungslos) Spender und dazugehörige Inhalte an Kunden verkauft und geliefert wurden. Die Inhalte, wie Flüssigseife und Papierhandtücher, sind dabei so konzipiert, dass sie eine einfache und schnelle Befüllung ermöglichen.



2. Digitale Ambition

Auf Basis der digitalen Realität werden die Ziele im Hinblick auf die digitale Transformation festgelegt. Sie beziehen sich auf die Zeit, die Finanzen, den Raum und die Qualität. Die digitale Ambition sagt aus, welche Ziele für das Geschäftsmodell und dessen Elemente gelten. Anschließend werden die Ziele und Geschäftsmodell-Dimensionen priorisiert.

Die digitale Ambition von Hagleitner speist sich aus vielen Faktoren: Steigende Hygieneanforderungen seitens der Kunden, fehlende Transparenz, welche Spender wann befüllt werden müssen, eine ungeeignete Personal-

planung, die hohe Personalkosten verursacht und eine großzügige Bedarfsplanung, die hohe Lagerbestände bei Kunden nach sich zieht, haben das Unternehmen dazu veranlasst, ein neues System zu entwickeln: Hagleitner senseManagement.

Es soll für Kunden Nutzen stiften, indem mittels Sensoren der Waschraum überwacht wird, was eine Kosten- und Zeitersparnis im Hinblick auf die Befüllung von Hygieneartikeln ermöglicht. Zusätzlich wird die Kunden- bzw. Nutzerzufriedenheit erhöht, indem notwendige Hygieneartikel immer verfügbar sind.

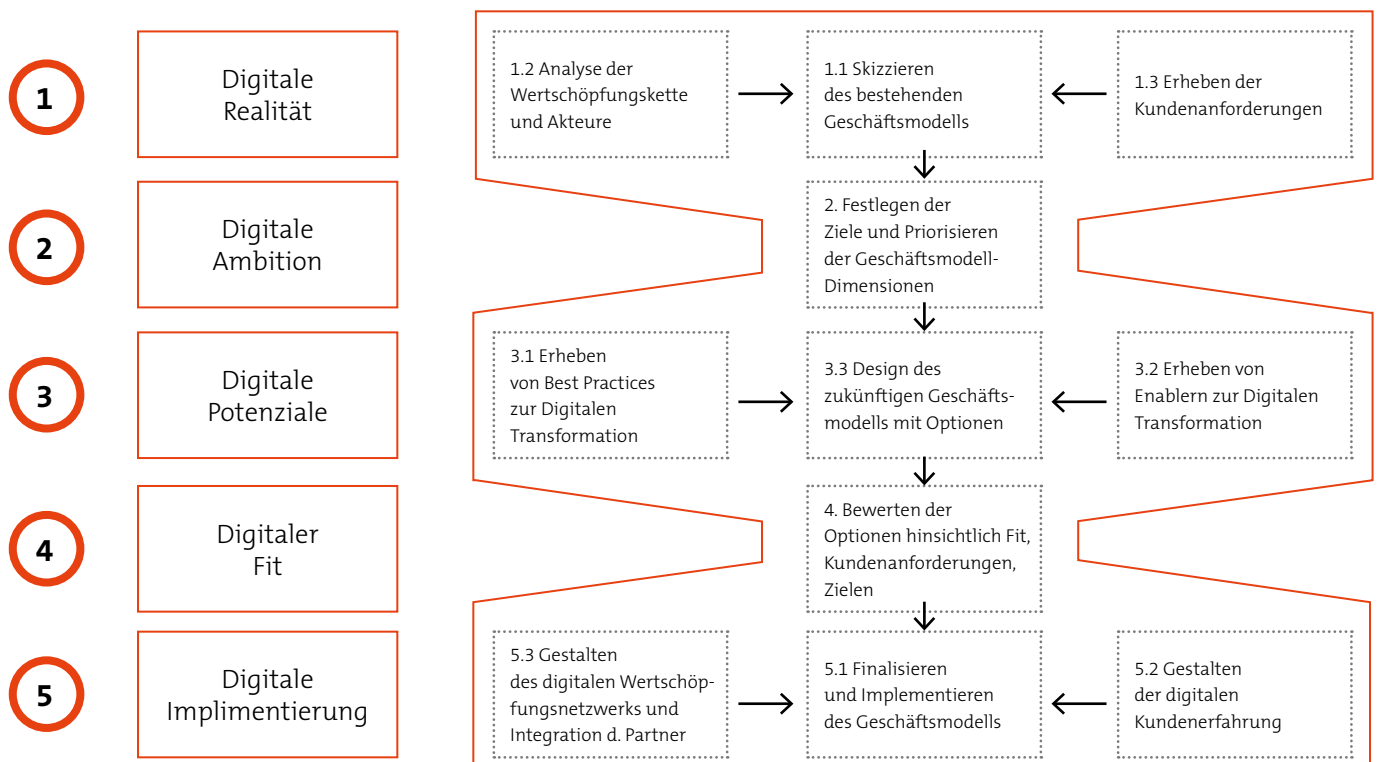


Abb. 1: Roadmap zur Digitalen Transformation

Quelle: D. Schallmo



3. Digitale Potenziale

Innerhalb dieser Phase werden „best practices“ (gute Beispiele) und „enabler“ (Ermöglicher) für die digitale Transformation erhoben, die als Ausgangspunkt für das Design des zukünftigen digitalen Geschäftsmodells dienen.

Hierfür werden je Geschäftsmodell-Element unterschiedliche Optionen abgeleitet und logisch miteinander kombiniert.

Die digitalen Potenziale bei Hagleitner stellen sich beispielsweise in vier Kategorien wie folgt dar:

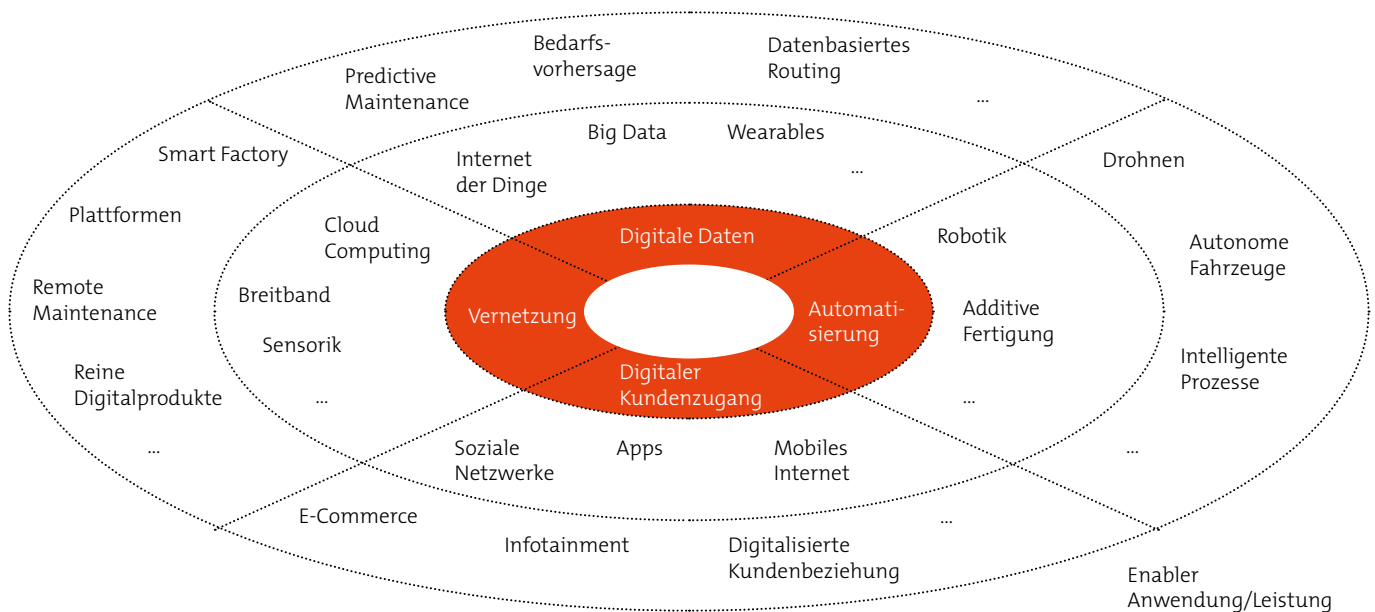


Abb 2.: Enabler der digitalen Transformation bei Hagleitner

Quelle: D. Schallmo in Anlehnung an: Bouée und Schaible 2015



4. Digitaler Fit

Die Optionen für die Ausgestaltung des digitalen Geschäftsmodells werden bewertet. Hierbei spielen „der Fit“ mit dem bestehenden Geschäftsmodell, die Erfüllung von Kundenanforderungen und das Erreichen von Zielen eine Rolle. Die bewerteten Kombinationen können somit priorisiert werden.

So prüft Hagleitner im Rahmen des digitalen Fits beispielweise, inwiefern der neue Ansatz Hagleitner senseManagement zu dem bestehenden Geschäftsmodell, zu den Kundenanforderungen aus Punkt 2 (Hygiene, Transparenz, Personalplanung) und zu den Zielen des Unternehmens passt.

5. Digitale Implementierung

Im Rahmen der digitalen Implementierung erfolgen das Finalisieren und das Implementieren des digitalen Geschäftsmodells, also der Kombination an Optionen, die weiterverfolgt werden soll. Die digitale Implementierung enthält ebenso das Gestalten der digitalen Kundenerfahrung und des digitalen Wertschöpfungsnetzwerks mit der Integration der Partner. Ferner werden Ressourcen und Fähigkeiten berücksichtigt, die zur digitalen Implementierung notwendig sind.

So besteht das Hagleitner senseManagement nun aus Spendern (für Seifen, Desinfektionsmittel, Papiertücher und Düfte) mit integrierten Sensoren, die die Messung des aktuellen Füllzustands ermöglichen und die Daten an eine Basisstation senden. Diese Basisstation sendet die Daten an einen Hagleitner-Server, der den Kunden (z.B. Reinigungspersonal) diese Daten mittels internetfähiger Geräte zur Verfügung stellt. Der Mehrwert für die Kunden besteht darin, dass Verbrauch und Kosten nun transparent sind und damit die Berechnung einer genauen Material- und Personalplanung möglich wird. Der Nutzen für Hagleitner besteht darin, dass die eigene Produktionsplanung und die Lagerbestände optimiert werden können, was eine Kostensenkung mit sich bringt.



Die Digitale
Transformation von
Geschäftsmodellen ist
DER Erfolgsfaktor für den
Mittelstand und somit
Chefsache!



Geschäftsmodellentwicklung

Oder: Vom Wert, sich auf den Kern zu besinnen!



Alexander Sonntag ist Soziologe, gelernter Schreiner, Vater von zwei Kindern und leitet gemeinsam mit Patrick Großheim das Projekt „Wettbewerbsfähig mit digitalen Geschäftsmodellen und Personalstrategien“ im RKW Kompetenzzentrum. Dort erarbeitet er mit und für kleine und mittlere Unternehmen Angebote zu den Themen Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung und strategische Personalarbeit – „Chefsachen“ eben.
Kontakt: sonntag@rkw.de

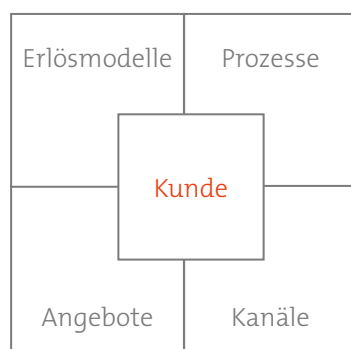
Die Welt scheint neue Begriffe und Trends zu benötigen. Eins dieser Modewörter der letzten Jahre ist das Geschäftsmodell oder genauer gesagt: die Geschäftsmodellinnovation. Wie allen größeren und kleineren Hypes begegnen wir auch diesem aufmerksam, aber mit der gebotenen Vorsicht: Aufmerksam, weil sie oft genug einen „wahren

Kern“ enthalten, etwas, das bedenkenswert erscheint und das ganz bodenständig und pragmatisch eingesetzt einen echten Mehrwert verspricht. Vorsicht, weil sich die unweigerlichen Heilsversprechen in der Realität meist als haltlos erweisen.

Geschäftsmodelle, oder: der Wesenskern von Unternehmen

Ein Geschäftsmodell wie wir es verstehen, ist nicht nur die Art und Weise, wie ein Unternehmen Geld verdient, sondern nichts weniger als sein Wesenskern. Welche Aspekte diesen Kern im Detail ausmachen, darüber streiten die Geister. Wir persönlich bevorzugen ein relativ kompaktes Modell, das übersichtlich, flexibel einsetzbar und leicht anpassbar ist:

- **Kunden:** Wer sind unsere Zielkunden?
- **Kanäle:** Wie gestalten wir die Schnittstelle zu diesen Kunden?
- **Angebote:** Was wollen wir diesen Kunden bieten?
- **Prozesse:** Wie können wir diese Leistungen erbringen?
- **Erlösmodelle:** Wie verdienen wir damit ausreichend Geld?



Den Rahmen dafür bilden bei vielen mittelständischen Unternehmen die Interessen der Eigner und (natürlich) die ganz spezifischen Umweltbedingungen.

Das Geschäftsmodell-Cockpit

Quelle: RKW



Wenn die Umwelt das eigene Geschäftsmodell zu überholen droht

Nüchtern betrachtet ist die laufende Anpassung des Geschäftsmodells nichts Neues oder gar Ungewöhnliches und immer schon integraler Bestandteil von Unternehmertum. Das gilt im Übrigen auch für Geschäftsmodellinnovationen, also größere Veränderungen.

Was sich aber unserer Beobachtung nach verändert, ist die Geschwindigkeit, mit der sich die Unternehmensumwelt wandelt. Vollzog sich dies früher eher schrittweise und langsam und traten neue Geschäftsmodelle eher selten auf, hat sich die Schlagzahl in den letzten Jahren in vielen Branchen deutlich erhöht. Ein wesentlicher – wenn auch beileibe nicht der einzige oder zwingend wichtigste – Veränderungstreiber ist dabei die voranschreitende Digitalisierung.

„Daß ich erkenne,
was die Welt
Im Innersten zusammenhält,
Schau alle Wirkenskraft und Samen,
Und tu nicht mehr in
Worten kramen.“

*Johann Wolfgang von Goethe,
Faust: Eine Tragödie*

In der Folge begegnen wir Kfz-Händlern, die ihr ganzes Geschäft in Frage stellen, Automobil-Zulieferern, die sich fragen, wie folgenreich sie der Bedeutungsverlust von Verbrennungsmotoren treffen könnte oder Handwerksbetrieben, die plötzlich neuen und stark digitalisierten Konkurrenten gegenüber stehen. Und mitunter treffen wir findige Unternehmerinnen und Unternehmer, die aktiv die Spielregeln ihrer Branche selbst zu verändern suchen. Aber um der Wahrheit Genüge zu tun: Wir begegnen mindestens genauso vielen Unternehmen, die sich von diesem Wandel nur am Rande betroffen

fühlen und sich mit graduellen Anpassungen auch in Zukunft noch gut aufgestellt sehen.

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion:

Kathrin Großheim
k.grossheim@rkw.de, 06196 495-2813

Sonja Alt
alt@rkw.de, 06196 495-3255

Informationen:

www.erfolgreich-digitalisieren.de
rkw.link/chefsachen
chefsachen@rkw.de

Bildnachweise:

Yuri Arcurs – Fotolia.com, myVale

Stand:

April 2018

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Geschäftsmodellentwicklung: Arbeit an der inneren Wahrheit des Unternehmens

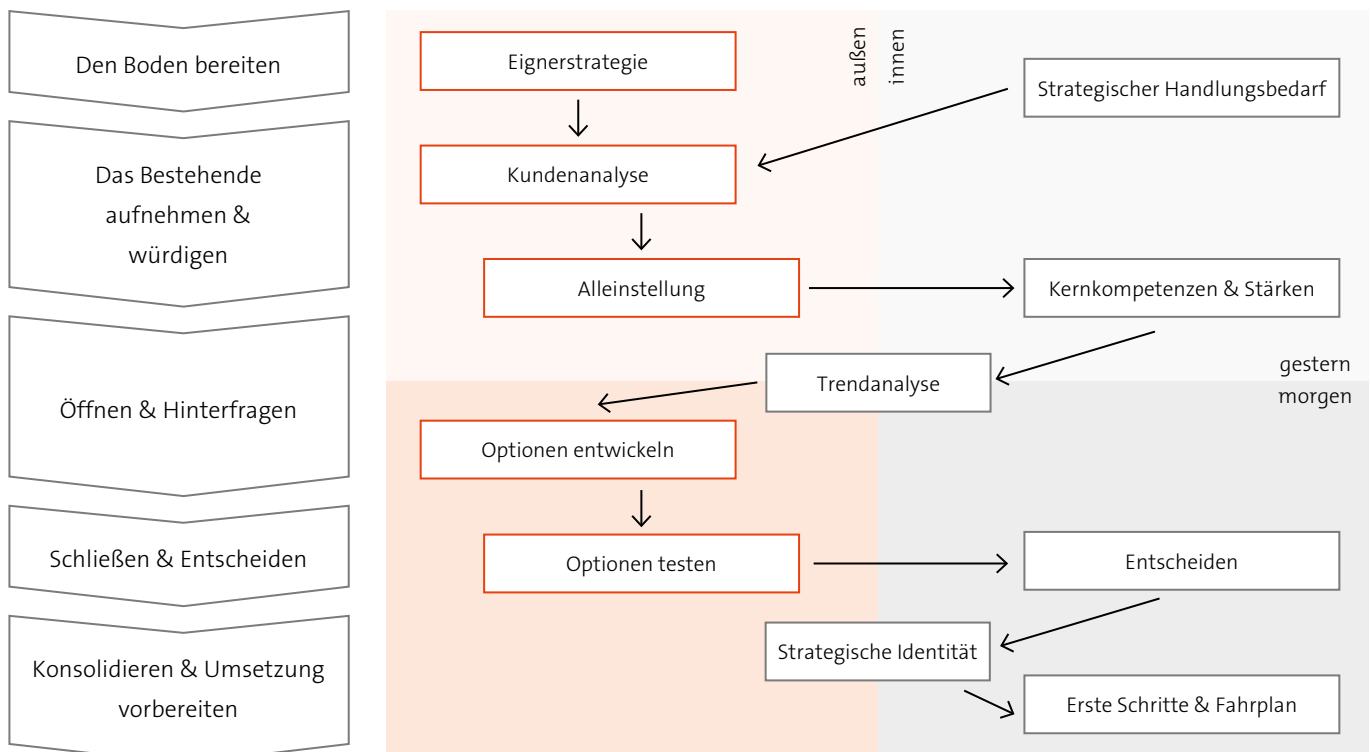
Ändern sich die Spielregeln einer Branche, die technischen Möglichkeiten oder der Taktgeber im Unternehmen, wird das eigene Geschäftsmodell in der Regel zumindest in Frage gestellt – eine Phase der Selbstvergewisserung und Neujustierung, also letztlich der Strategiearbeit.

Ob nun am Ende dieses Prozesses eine Innovation oder eine Anpassung des Geschäftsmodells steht, spielt unterm Strich keine große Rolle. Entscheidend ist vielmehr, ob die Lösung sich als tragfähig erweist, angesichts der Ambitionen der Entscheider, der Erwartungen der Kunden, der Dynamiken in der Unternehmensumwelt und der Umsetzbarkeit im Unternehmen.

Strategiearbeit im Allgemeinen und die Arbeit am Geschäftsmodell im Besonderen erleben wir im Kern als kommunikativen Prozess. Kaum verwunderlich, geht es hier doch an die Aushandlung dessen, was das Unternehmen heute und in Zukunft ausmacht. Wir bezeichnen das als „Arbeit an der inneren Wahrheit“ des Unternehmens. Konkret heißt das, dass geteilte, aber vor allem

auch unterschiedliche Wahrnehmungen, Einschätzungen, Vorstellungen, persönliche Interessen und Bedürfnisse ausgelotet, sinnvoll kanalisiert und möglichst fruchtbar miteinander in Kontakt gebracht werden wollen.

Begleiten wir ein Unternehmen auf dieser Reise, tragen wir dem Rechnung, indem wir zunächst das bestehende Geschäftsmodell würdigen. Hier geht es nicht so sehr darum, in analytischer Detailarbeit einzelne Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die es später abuarbeiten gilt. Vielmehr gilt es, die derzeitige innere Wahrheit des Unternehmens so knapp wie möglich, aber so tiefgreifend wie nötig herauszuarbeiten. Hier nutzen wir das Geschäftsmodell als Wegweiser, um die wichtigsten Aspekte getrennt, aber im Bezug zueinander zu diskutieren und wo nötig durch Analysen gezielt zu vertiefen. Dieser flexible Rahmen hilft, Komplexität sinnvoll zu reduzieren, sich im Kreis drehende Diskussionen zu kanalisieren, einen fokussierten Austausch sicherzustellen sowie die Ergebnisse in einem konsistenten Gesamtbild zu verdichten.



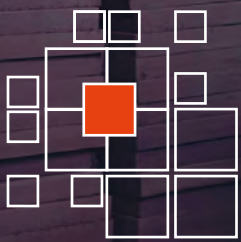
Prozessmodell Geschäftsmodellentwicklung

Quelle: RKW

Vor diesem Hintergrund lassen sich die zu erwartenden Veränderungen in der Umwelt besser interpretieren und das Morgen sinnvoll und „geerdet“ gestalten. Schließlich erleben wir in kleinen oder mittleren Unternehmen in aller Regel, dass das Neue in einem sehr engen Bezug zum Alten steht.

Statt die Aufmerksamkeit maßgeblich auf die Analyse des Heute zu lenken, reservieren wir ausreichend Kraft für das Morgen: dem Öffnen für mögliche Szenarien, dem lösungsoffenen Erarbeiten, Hinterfragen, Weiterentwickeln und (Aus)Sortieren vielversprechender Optionen. Gelingt dieser Schritt, ergeben sich die folgenden relativ selbstverständlich: Die Ausarbeitung eines geteilten Bildes davon, was das Unternehmen morgen ausmachen soll und eines Fahrplans, wie es sich diesem Ziel nähern kann. Ohne die Rolle des Geschäftsmodells als Ordnungsrahmen

überstrapazieren zu wollen: Gerade an dieser Stelle kann es einen Unterschied machen. Wenn es nämlich gelingt, den zukünftigen Wesenskern eines Unternehmens zugespitzt, aber im Gesamtzusammenhang auf den Punkt zu bringen. Beschränkt sich ein Tochterunternehmen beispielsweise weiterhin auf seine Rolle als Zulieferbetrieb oder definiert es sich innerhalb der Holding zukünftig darüber hinaus auch als „Ohr und Labor“ für neue Märkte, und was muss das Unternehmen für Voraussetzungen schaffen, um dieser Aufgabe zukünftig gerecht werden zu können? In solchen Fällen erweist sich das Geschäftsmodell als sinnvolle Kommunikationsplattform und geeigneter Ausgangspunkt, um Gemeinsamkeiten und Trennlinien in der Einschätzung herauszuarbeiten, die Ideen gemeinsam zu tragfähigen Optionen weiterzuentwickeln und bestenfalls Stakeholdern und Mitarbeitern verständlich zu machen.



Unser Geschäftsmodell von morgen:

maßgefertigte, gesunde Freizeitschuhe
mit Stil für Kunden weltweit – dank
Online-Konfigurator und Footprintbox.

Markus Schott,
Gründer der myVALE Manufaktur
in Homberg/Efze

Auf der Suche nach Ihrem Geschäftsmodell 4.0?
Lassen Sie sich inspirieren von zahlreichen Beispielen
und Denkanstößen auf

www.digitalisierungs-cockpit.de