



Workbook

# Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Eine Handlungshilfe für Prozessbegleiter

Diese Publikation erscheint im Rahmen des RKW-Projekts „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung (WeDigi)“.

## **Impressum**

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

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Autoren: Patrick Großheim und Alexander Sonntag  
Redaktion: Kathrin Großheim  
Bildnachweis: Fotolia\_Rawpixel.com\_104691994\_XL

Januar 2018

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

## Inhalt

Impressum .....	2
1. Einordnung .....	5
2. Rahmen und Gebrauchsanleitung.....	7
Grundsätzliches zur Anwendung – Unterscheidungen, Grundlagen, Risiko .....	7
Das Prozessmodell.....	8
Das Geschäftsmodell-Cockpit .....	10
3. Ein idealtypischer Ablauf .....	12
1. Schritt: Den Boden bereiten .....	13
2. Schritt: Das Bestehende aufnehmen und würdigen.....	16
3. Schritt: Öffnen und Hinterfragen.....	23
4. Schritt: Schließen und Entscheiden .....	28
5. Schritt: Konsolidieren und Umsetzung vorbereiten .....	30
4. Ausblick .....	34
5. Quellen und Inspirationen.....	34



Patrick Großheim  
Telefon: 06196 - 495 3215, Email: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)



Alexander Sonntag  
Telefon: 06196 - 495 3230, Email: [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de)

## 1. Einordnung

*„Probleme sind nur dann Probleme, wenn sie nicht isoliert, nicht Stück für Stück bearbeitet und gelöst werden können. Gerade das macht ihre Problematik aus.“*

Niklas Luhmann, 1987

Unternehmen sind (vereinfacht gesagt) Organisationen, die Geschäfte machen. Ihre Umwelten sind im stetigen Wandel. Entsprechend verändern sich auch die (in unserem Fall) mittelständischen Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle permanent. Veränderung ist der Normalfall. In diesem steten Wandel erleben wir hin und wieder größere Umbrüche. Einiges spricht dafür, dass die Digitalisierung einen solchen Umbruch bezeichnet. Ob er ähnlich große Auswirkungen haben wird, wie die Erfindung der Dampfmaschine 1770 oder die aus Elektrizität und Chemie resultierenden Anwendungen in Form von Elektromotor, Radio, Energienetze und Telefon zu Beginn des 20. Jahrhunderts bleibt vorläufig offen (vgl. Schumpeter 2010).

Folgerichtig begegnen wir derzeit etwa Kfz-Händlern, die ihr ganzes Geschäft auf den Prüfstand stellen, Automobil-Zulieferern die sich fragen, wie folgenreich der Bedeutungsverlust von Verbrennungsmotoren sie treffen könnte oder Handwerksbetrieben, die plötzlich neuen und stark digitalisierten Konkurrenten gegenüber stehen. Und mitunter treffen wir findige 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 der Digitalisierung nur am Rande betroffen fühlen und sich mit graduellen Anpassungen auch in Zukunft noch gut aufgestellt sehen.

Dass wir uns den Rahmen Geschäftsmodellentwicklung gegeben haben, ist gerade vor diesem Hintergrund nicht zufällig. Denn unabhängig davon, wie stark sich die Digitalisierung auf eine bestimmte Branche oder ein einzelnes Unternehmen bereits auswirkt, ist eine sich immer rasanter wandelnde und komplexer werdende Umwelt für die meisten längst Realität. Unsicherheiten nehmen zu und Möglichkeiten wachsen exponentiell.<sup>1</sup> Klassische Ansätze der Strategieentwicklung greifen hier manchmal zu kurz, wo sie eher auf die kleinteilige Analyse und Anpassung des Bestehenden abzielen. Daneben haben sich seit der Jahrtausendwende vor allem in der Startup-Szene zahlreiche Ansätze entwickelt, die explizit Geschäftsmodellinnovationen, also weitreichende Veränderungen befördern wollen und Geschäftsmodelle im Ganzen, einschließlich des Wechselspiels der Elemente betrachten. Aber auch diese haben mitunter blinde Flecken, wo sie den Status quo, die Möglichkeitsräume und das Zusammenspiel des Neuen mit dem Alten nicht ausreichend ins Auge fassen.

Mit unserem Konzept der Geschäftsmodellentwicklung bemühen wir uns, das Beste aus verschiedenen Welten zu verbinden und dabei eine möglichst große Offenheit und Flexibilität zu gewährleisten. Denn ob ein leicht verändertes Geschäftsmodell oder eine grundlegende Geschäftsmodellinnovation sinnvoll ist, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab und klärt sich häufig erst im Laufe des Prozesses. Deshalb ist unser Prozess so aufgebaut, dass er Unternehmen mit weitreichenden Vorhaben ebenso unterstützt, wie diejenigen, die nur inkrementelle Veränderungen anstreben – mit mehr oder weniger Digitalisierung als Werkzeug zur Umsetzung dieser Ziele.

Ganz in diesem Geiste lehnen wir uns selbstverständlich an Bewährtes an, wo es uns passend erscheint. Dazu gehören beispielsweise die Arbeiten von Roman Stöger, Wiegand F. Große-Oetringhaus oder Alexander Osterwalder. Auf einer grundlegenden Ebene, in den Bauplänen unseres Ansatzes sozusagen, finden sich außerdem Anleihen an die Systemtheorie bzw. systemische Ansätze, die für uns mit Namen wie Niklas Luhmann, Reinhard Nagel, Rudolf Wimmer oder Klaus Eidenschink verknüpft sind. Wichtiger jedoch: Wir konnten einige unserer Glaubenssätze, die wir mitunter aus bestehender Strategieliteratur übernommen hatten, verwerfen und damit verlernen.

---

<sup>1</sup> Der Begriff VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity) fasst die Rahmenbedingungen und Herausforderungen einer zunehmend digitalisierten Welt treffend zusammen (vgl. Laurencon 2014).

Dazu gehört allem voran das Missverständnis, es käme primär auf dezidierte Planungen oder eine möglichst erschöpfende Analytik an. Solche Festlegungen – so gut sie sich auch vermarkten lassen – verstellen aus unserer Sicht häufig eher den Blick auf das, was es im Einzelfall wirklich braucht und darauf, wie ein vielversprechendes Geschäftsmodell von morgen aussehen könnte.

Unser Ansatz gründet sich auf unseren Erfahrungen bei der Begleitung von kleinen und mittleren Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle bewusst verändern wollen. Mit diesem Workbook möchten wir sie weitergeben. Es soll in erster Linie Prozessverantwortliche und Prozessbegleiter dabei unterstützen, die Suche nach dem Geschäftsmodell von Morgen sinnvoll und erfolgreich zu strukturieren und zu begleiten.

Ausdrücklich sprechen wir uns gegen eine geschlossene Form und die Haltung aus, dass Geschäftsmodellentwicklungen in einer geschlossenen und linearen Form sinnvoll machbar wären. Der Titel Workbook ist deshalb ganz bewusst gewählt und durchaus wörtlich zu verstehen, denn es handelt sich nur sehr bedingt um eine Anleitung. Ein Strategieprozess ist ein Navigieren in einem komplexen Raum. Daher muss er so individuell zugeschnitten sein wie das Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt. Soll er gelingen, ist ein situatives Vorgehen erforderlich. Wir laden Sie deshalb sehr herzlich dazu ein, etwas Eigenes aus den Inhalten zu machen! Lassen Sie das beiseite, was Ihnen unpassend erscheint, fügen sie dort etwas hinzu, wo der spezielle Fall eine Ergänzung notwendig macht, und gehen Sie dort Umwege, wo diese vielversprechend erscheinen.

Nichtsdestotrotz legen wir Ihnen unseren Rahmen ans Herz, mit dem sich Geschäftsmodellentwicklungsprozesse gut abbilden lassen, der den Blick auf wesentliche Zusammenhänge lenkt und sich an wesentlichen Unterscheidungen orientiert, ohne allzu viel auszublenden. Er hat uns als Ausgangspunkt und Strukturierungshilfe stets gute Dienste erwiesen. Im Folgenden werden wir Ihnen diesen Rahmen vorstellen und eine kurze Gebrauchsanleitung beilegen. Anschließend werden wir Ihnen einen idealtypischen Prozess im Detail anhand einiger brauchbarer Tools und unserer Erfahrungswerte beschreiben. Damit nehmen wir Lücken und Unsicherheiten bewusst in Kauf. Wir muten unseren Lesern mit diesem Workbook viel zu und vertrauen darauf, dass der gesunde Menschenverstand diese Lücken schließt. Gleichzeitig haben wir unterschiedliche Erfahrungen und Anwendungen mitunter stark verdichtet. In einer zweiten Version dieses Workbooks werden wir daher einige ausgewählte Abweichungen und Sonderfälle („Das Besondere“) nachliefern. Hier konzentrieren wir uns zunächst einmal auf das Gemeinsame, auf die Abläufe und Zusammenhänge also, die wir in den meisten Fällen als fruchtbar wahrgenommen haben.

Wir hoffen darauf, dass der Leitfaden etwas für Sie sinnvolles bereithält, und wünschen Ihnen nun viel Spaß bei der Lektüre und Erfolg bei der Anwendung.

## 2. Rahmen und Gebrauchsanleitung

Der Rahmen unseres Ansatzes wird von zwei Modellen aufgespannt: von einem statischen Modell eines Geschäftsmodells (Geschäftsmodell-Cockpit) und von einem Prozessmodell. Beide sind untereinander kompatibel. Wir beginnen mit grundsätzlichen Unterscheidungen, Grundlegungen und Risiken.

### Grundsätzliches zur Anwendung – Unterscheidungen, Grundlagen, Risiko

Das **Ziel des Prozesses zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells** besteht – wie weiter oben schon angedeutet – häufig darin, oftmals „gefühlte“ Notwendigkeiten, etwas zu ändern, tatsächlich anzugehen. Es sind auch konkrete Anlässe denkbar, die zu einem bewussten und miteinander geteilten Blick in die Zukunft einladen. Beispielsweise wenn eine neue Geschäftsführerin künftig die Geschicke des Unternehmens leiten soll oder Konflikte im Führungskreis schwelen und nicht konstruktiv aufgelöst werden können. Last but not least kann ein solcher Prozess dort sinnvoll sein, wo sich Märkte grundlegend ändern und eine Neuerfindung des Unternehmens die einzige Alternative zur Liquidierung des Unternehmens darstellt.

In vielen Fällen ist eine Unterstützung durch einen außenstehenden Prozessbegleiter hilfreich, in manchen Fällen unabdingbar. In unseren Entwicklungsarbeiten ist dieser (Strategie-)Prozess in einer Reihe von mehreren (meist zwischen drei und sieben) **tagesfüllenden Workshops** bearbeitet worden. In der Regel planen wir zwischen den einzelnen Tagen Pausen ein. Dies ergibt sich häufig schon aus den Terminkalendern der beteiligten Personen, hat aber auch einen nicht zu unterschätzenden weiteren Vorteil: Oft ergeben sich im Laufe des Prozesses Fragen und Informationsbedarfe. Die Pausen zwischen den Workshops können dann sinnvoll genutzt werden, um diese Lücken zu füllen und auf einer sichereren Grundlage weiterzuarbeiten.

Die **Workshops finden im Entscheiderkreis** statt. Je nach Organisationsaufbau und Unternehmenskultur umfasst dies nur die Geschäftsführer oder auch weitere Teile der Führungsmannschaft. Dies ist wichtig und lädt zu einem kurzen Exkurs ein, der die Verständlichkeit des Modells verbessern könnte: Ganz im Sinne Niklas Luhmanns betrachten wir Unternehmen als soziale Systeme, die nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen. **Mit diesem Prozess bearbeiten wir demzufolge Kommunikations- oder genauer noch Entscheidungsmuster – und das scheint dort besonders gut zu gelingen, wo der gesamte Führungskreis in die Strategie- oder Geschäftsmodellentwicklung eingebunden ist.**

Entsprechend ist unser Ansatz und insbesondere das von uns vorgeschlagene Toolset weniger darauf ausgerichtet, durch scheinbar trennscharfe und detaillierte Analysen eine gefühlte Objektivität und Folgerichtigkeit herzustellen. Wir erleben vielmehr, dass Geschäftsführer und Führungskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen meist erstaunlich gut mit ihren Kunden, Prozessen und Branchenumfeldern vertraut sind. Wengleich es auch immer einzelne Informationslücken zu beheben gilt, liegen die allermeisten notwendigen Informationen in der Regel auf Abruf vor. Deshalb setzen wir nur im Bedarfsfall auf Detailanalysen und **konzentrieren uns stärker darauf, vorhandene Wahrnehmungen, Eindrücke und Einschätzungen sinnvoll zu bündeln, miteinander in Kontakt zu bringen und schließlich Entscheidungen zuzuführen.**

Diese Grundlagen sind in mindestens einem weiteren Sinne relevant für das Modell: Das Innen eines Unternehmens betrifft demnach ausschließlich die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, während alles andere als Umwelt des Unternehmens betrachtet wird: vom Kunden bis hin zu den Interessen der Geschäftsführer und Gesellschafter. Mehr als einmal war diese Unterscheidung hilfreich,

beispielsweise um die individuellen Interessen der Beteiligten von den strategischen Fragen des Unternehmens zu differenzieren. Damit ist eine weitere Unterscheidung angesprochen, die wir für wertvoll halten. So kann die Liquidierung eines Geschäfts strategisch vollkommen Sinn machen, aber den Interessen der Entscheider überhaupt nicht entsprechen. Das zu erkennen, löst den Widerspruch nicht ohne weiteres auf, macht aber den jeweiligen Preis deutlich, entscheidet man sich nun für das eine oder das andere. Die dritte Unterscheidung in diesem Zusammenhang ist diejenige zwischen dem Gestern und dem Morgen. Angesprochen ist damit eine nicht zu beseitigende Unsicherheit, die Entscheidungen und damit auch Geschäftsmodellentwicklungs-Prozessen zu Eigen ist. Das diesen Entscheidungen zugrunde gelegte Wissen bezieht sich immer auf die Vergangenheit, ihre „Richtigkeit“ beziehen Entscheidungen hingegen erst aus den Folgen in der Zukunft.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass einiges einfacher wird, wenn man diese Dinge auseinander hält, um sie anschließend aufeinander zu beziehen.

### Das Prozessmodell

Der möglichst erfolgreiche Weg vom Heute ins Morgen, das heißt vom bestehenden Geschäftsmodell zu einem anderen ist nicht zuletzt eine Frage der sinnvollen Prozessgestaltung. Mit unserem Prozessmodell beschreiben wir also einen idealtypischen Weg, die Strategieentwicklung und -umsetzung zu gestalten. Er ist zu einem Standard geworden, ohne dass wir dies beabsichtigt hätten: Ausgehend von der Annahme, dass jeder Strategie- oder Geschäftsmodellentwicklungsprozess unternehmensindividuell anzulegen ist, hat sich in neun von zehn Unternehmen im weitesten Sinne diese Struktur gebildet. Daher nutzen wir diesen Ablauf als Rahmen, der individuell anpassbar bleiben muss.

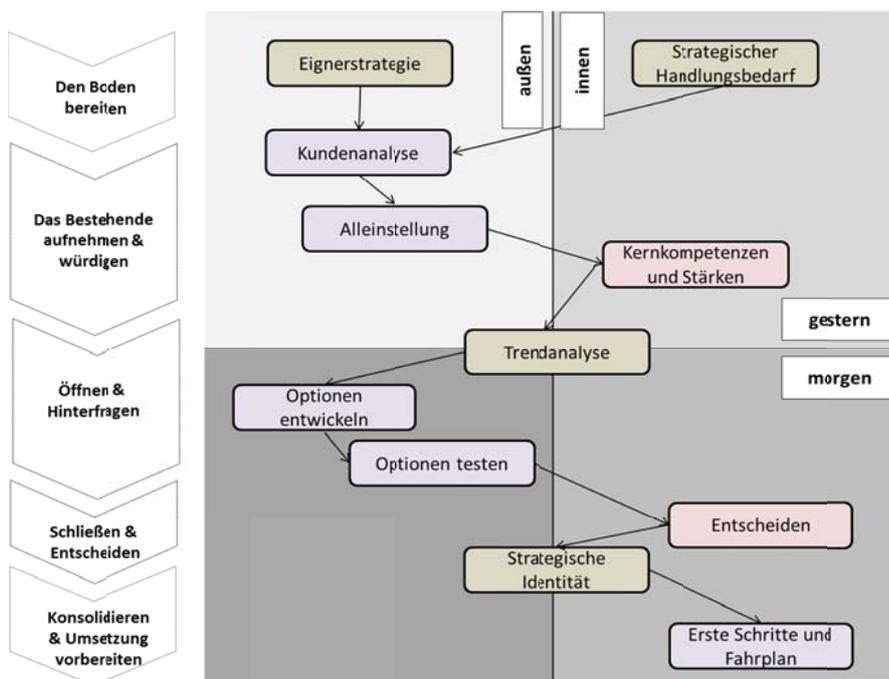


Abbildung 1: Das Prozessmodell<sup>2</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>2</sup> Der geneigte Leser mag feststellen, dass die hier gewählten Stationen nicht deckungsgleich mit dem später darzustellenden idealtypischen Prozess sind. Dies ist keine Nachlässigkeit unsererseits, sondern darin begründet,

## Auf einen Blick: Geschäftsmodellentwicklung in fünf Akten<sup>3</sup>

**1. Den Boden bereiten** – In einem ersten Schritt führt der Weg vom Anliegen zum Fokus, der Veränderungsimpuls wird also aufgegriffen und eingeordnet. Nur selten ist der erste Schmerz, der zu dem Impuls eines Geschäftsmodellentwicklungsprozesses führt, bereits hinreichend plausibel und stimmig. Dabei ist es unerheblich, ob der Impuls aus dem Inneren des Unternehmens („strategische Not“) oder aus der Umwelt (beispielsweise aus den Interessenlagen der Gesellschafter) kommt. Daneben sind die Grundlagen für einen erfolgversprechenden Prozess zu schaffen, beispielsweise indem Geschäftsfelder sauber segmentiert werden.

**2. Das Bestehende aufnehmen und würdigen** – Die Bestandsaufnahme nimmt erfahrungsgemäß einen breiten Raum ein. Eine gewisse Gründlichkeit beim Blick auf Kunden, Alleinstellungsmerkmale, Kernkompetenzen und so weiter lohnt sich meist, zum einen weil die heutige Notwendigkeit eines Strategieprozesses nicht selten auf strategische Versäumnisse der Vergangenheit hinweisen, die bei einer solchen Vorgehensweise aufgeklärt werden können. Mit dem Identifizieren von Verbesserungspotenzialen ist der Sinn dieser Phase nicht hinreichend ausgeschöpft. Vielmehr geht es hier ebenfalls darum, dass nicht „das Kind mit dem Bad ausgeschüttet wird“, also erfolgsrelevante Faktoren beschädigt oder vernachlässigt werden. Und es geht darum, eine gemeinsame Ausgangsbasis zu schaffen, von der aus sich die Zukunft denken und gestalten lässt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein geteilter und würdigender Blick auf das, was ist, zu einer geteilten Orientierung auf eine bestimmte Zukunft überleitet, ohne dass darüber explizit hätte gesprochen werden müssen.

**3. Öffnen und Hinterfragen** – Die Öffnung beginnt in der Regel mit einer kurzen Trendanalyse und buchstabiert im Anschluss die bestehenden strategischen Optionen aus. Hier zeigt sich auch, welche Informationen noch fehlen, damit der Entscheiderkreis auch guten Gewissens Entscheidungen treffen kann. Wir haben diesen Prozessschritt ohne Ausnahme als offen und kreativ erlebt, Vieles kann hier ausgesprochen werden - ein wesentlicher Wirkfaktor für eine nachhaltige Veränderung. Schließlich kann diese Phase sinnvollerweise dazu genutzt werden, die erarbeiteten Optionen prägnanter werden zu lassen.

**4. Schließen und Entscheiden** – Ohne Entscheidung hält der Prozess nicht, was er versprochen hat. Sind alle möglichen Optionen bis zu diesem Punkt deutlich herausgearbeitet, lässt sich für die eigentliche Entscheidung zumindest auf inhaltlicher Ebene keine weitere Hilfestellung anbieten.

**5. Konsolidieren und Umsetzung vorbereiten** – Die Entscheidung zur Umsetzung einer Option auf Geschäftsfeldebene bleibt ohne Blick auf das gesamte Unternehmen vorläufig. Das Formulieren erster Schritte oder veränderungsleitender Prinzipien kann dabei helfen, strategische Überlegungen in die Lebenswirklichkeit des Unternehmens zu bringen.

---

dass hier Schwerpunkte benannt werden, während sich die Darstellung des idealtypischen Prozesses am grundlegenden Ablauf und möglicherweise einzusetzenden Tools orientiert. Mit dieser Unterscheidung betonen wir außerdem die lockere Kopplung von Prozessmodell und einsetzbaren Tools.

<sup>3</sup> Im Fokus unseres Prozesses steht zunächst einmal die Sachebene. Davon ausgehend bearbeiten wir (wie oben bereits angedeutet) auch immer die soziale Ebene, also individuelle Ängste, Interessen und Muster mit - dort wo notwendig und dann wenn sie eine Bedeutung für den Prozess bekommt.

Zu einer knappen Erläuterung des Prozessmodells selbst:

- **Vier Quadranten:** Der Geschäftsmodellentwicklungsprozess selbst läuft auf eine Entscheidung hinaus, bei der sich der oder die Entscheider auf der Grundlage der vorhandenen Informationen auf eine wünschenswerte Zukunft festlegen, darum läuft der Prozess vom Gestern ins Morgen. Diese Unterscheidung ist auch deshalb relevant, weil häufig das Neue neben dem Alten gedeihen muss und in kleinen und mittleren Unternehmen selten etwas auf der „grünen Wiese“ entsteht, das Neue also in der Regel auf dem Alten aufbaut. Daneben zielt der Prozess darauf ab, das Innen und Außen in Verbindung zu bringen und so möglichen Fixierungen oder Blockaden auf die Spur zu kommen, warum sich das Unternehmen nicht ohne einen solchen Prozess an die sich verändernde Umwelt anpasst. Daneben sprechen einige Indizien dafür, dass eine starke Passung zwischen Innen und Außen, also den Kernkompetenzen und Kundenerwartungen einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellt (vgl. Große-Oetringhaus 1996).
- **Fünf Phasen:** Typischerweise läuft der Gesamtprozess in mehreren mehr oder weniger klar voneinander abgegrenzten Phasen ab. Innerhalb dieser Phasen verdichtet sich sukzessive ein gemeinsam getragenes Bild, wie das Geschäftsmodell von morgen aussehen soll. Dafür werden gezielt - getrennt voneinander aber aufeinander bezogen - verschiedene Perspektiven eingenommen: Analytische Elemente wechseln beispielsweise mit kreativen, öffnende mit schließenden oder ganzheitliche mit detaillierten Betrachtungen. Eine genauere Beschreibung der Phasen finden Sie in dem Kasten auf Seite 9.
- **Zehn Elemente:** Die dargestellten Elemente sind als Schwerpunkte zu verstehen. Sie werden im Rahmen des Kapitels 3 „Ein idealtypischer Ablauf“ anhand ausgewählter Tools und unserer jeweiligen Erfahrungswerte im Detail dargestellt. Innerhalb eines Workshop-Tages werden typischerweise mehrere dieser Elemente, mitunter sogar mehrere Phasen, bearbeitet.

## Das Geschäftsmodell-Cockpit

Das Geschäftsmodell-Cockpit, unsere Beschreibung der wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells, ist ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses. Es ist inspiriert von gängigen Konzeptualisierungen eines Geschäftsmodells (vgl. Gassmann et al. 2013 und Osterwalder/Pigneur 2011)<sup>4</sup> und beschreibt sozusagen im Kern das, was unserer Ansicht nach das Geschäft eines Unternehmens ausmacht.

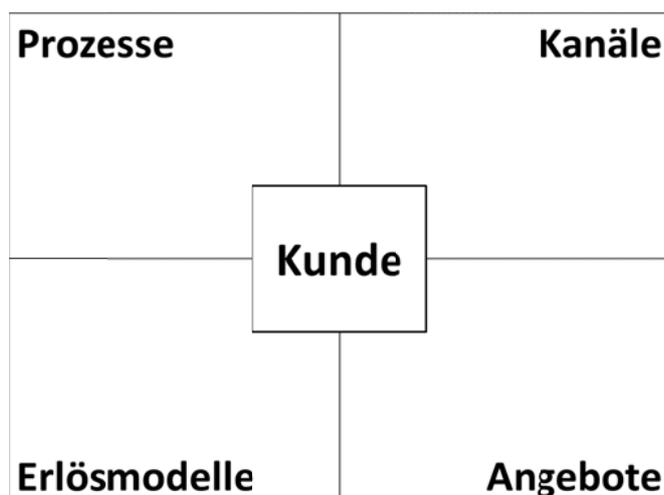


Abbildung 2: Das Geschäftsmodell-Cockpit

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>4</sup> Für Kenner: Wir greifen im Vergleich zu der St. Galler-Schule etwa die Kundenschnittstellen („Kanäle“) besonders auf und verzichten (zunächst) auf das prominente Aufgreifen der Partnerstrukturen, wie wir es beispielsweise von Osterwalder/Pigneur kennen. Dies reflektiert unsere Erfahrungen in der Begleitung mittelständischer Unternehmen und den Bezugsrahmen Digitalisierung.

Das Cockpit bezieht seine Stärke wiederum daraus, dass diese Elemente auf einen Blick zusammengefasst, voneinander unterschieden und aufeinander bezogen werden:

- **Kunden:** Nicht zufällig befinden sich die Kunden in der Mitte des Modells. Am Ende des Tages entscheiden sie mit ihrer Kaufentscheidung darüber, ob das Unternehmen nachhaltig mit Zahlungen versorgt wird und damit bestehen bleibt. Es ist fast immer sinnvoll zu verstehen, wie die Kundenmechanik funktioniert, wie beispielsweise erst die Kombination unterschiedlicher Kundengruppen in ihrem Zusammenspiel für eine auskömmliche Marge sorgt, und was einen attraktiven Kunden für das Unternehmen ausmacht.
- **Angebote:** Das Wertangebot beschreibt, was der Kunde abnimmt. Welche Leistungen kann das Unternehmen an den Mann oder die Frau bringen? Eine zentrale Frage in diesem Zusammenhang ist: Wofür bezahlt der Kunde die Rechnung? Das Angebot ist eng mit der Zwecksetzung des Unternehmens verknüpft und dementsprechend im Rahmen eines bestehenden Geschäftes meist nur begrenzt veränderbar.
- **Prozesse:** Die Prozessseite steht der Angebotsseite gegenüber. Dieses Feld umfasst das „Wie“ der Leistungserstellung und ist entsprechend ein vornehmlich unternehmensinterner Posten: Welche (Kern-)Prozesse tragen zum Erfolg eines Geschäfts bei? Hier wird auch nach Kostenstrukturen, Produktivitäten und Innovationen gefragt.
- **Erlösmodelle:** Da kein Unternehmen überlebt, das mehr Ausgaben als Einnahmen verzeichnet, kommt der Seite der Wertabschöpfung eine wichtige und gerade im Mittelstand mitunter vernachlässigte Rolle zu: Aus welchen Quellen und auf welche Weise erwirtschaftet das Unternehmen seine Erlöse? Schließlich macht es beispielsweise einen erheblichen Unterschied, ob das Unternehmen dem Kunden das Produkt oder seine Nutzung in Rechnung stellt. Im Zuge der Digitalisierung sind die Möglichkeiten unterschiedlicher Erlösmodelle stark gewachsen. Zum Beispiel werden bei dem sogenannten „Freemium-Modell“ Gratisangebote mit dadurch stimulierten Folgekäufen kombiniert (mehr dazu findet sich beispielsweise bei Osterwalder/Pigneur 2011).
- **Kanäle:** In dieses Feld fallen vornehmlich die Bereiche des Vertriebs und des Marketings. Allgemeiner formuliert geht es darum, wie ein Unternehmen (potenzielle) Käufer auf seine Leistungen aufmerksam macht, zur Nachfrage motiviert und an sich bindet.

Wir setzen das Geschäftsmodell-Cockpit als Tool dort ein, wo es darum geht, ein stimmiges Gesamtbild vom Geschäft zu entwickeln – sei es in Bezug auf eine Standortbestimmung, das Entwickeln von Optionen oder für einen Zukunftsentwurf. Auch bei diesem Modell sind die gewählten Kategorien nicht dogmatisch zu verstehen, mitunter werden andere Dinge wichtig, dann steht deren Integration nichts im Wege.

Ebenfalls nutzen wir es sozusagen als Inhaltsverzeichnis während der Standortbestimmung, mit dessen Hilfe sich situativ einzelne Elemente durch Analysen und Tools gezielt vertiefen lassen. Dieser Aspekt wird insbesondere in der zweiten Version dieses Workbooks eine ausgiebigere Würdigung erfahren.

### 3. Ein idealtypischer Ablauf

Wie bereits betont, orientiert sich unsere Arbeitsweise stark an den individuellen Bedarfen eines mittelständischen Unternehmens. Wir haben keinen Prozess mitgestaltet, der dem nachfolgend beschriebenen Ablauf exakt entsprochen hätte. Viele waren allerdings nah dran. Wir beschreiben diesen Standard in insgesamt fünf Prozessschritten, vornehmlich mit beispielhaft ausgefüllten Tools und Erfahrungswerten:

1. Schritt: Den Boden bereiten
2. Schritt: Das Bestehende aufnehmen und würdigen
3. Schritt: Öffnen und Hinterfragen
4. Schritt: Schließen und Entscheiden
5. Schritt: Konsolidieren und Umsetzung vorbereiten

Bei dieser Schrittfolge handelt es sich tatsächlich um eine starke Vereinfachung. Mitunter bieten sich andere Reihenfolgen an, man stellt etwa beim dritten Schritt fest, dass man im ersten nachlegen muss, oder ein Schritt erübrigt sich gänzlich. Wir arbeiten selbst in der Form, dass Zwischenergebnisse möglichst während des gesamten Prozesses sichtbar bleiben. Sie stellen oft wichtige Referenzen für die anschließenden Prozessschritte dar. Wir laden Sie ein, es uns gleich zu tun. Das Gleiche gilt, wie bereits erwähnt, für die Wahl und den Einsatz der hier vorgestellten Tools. Diese sind selbstverständlich kein Selbstzweck. Entsprechend ergänzen und verändern wir Tools oder lassen sie im Zweifelsfall auch weg. Denn wie so oft halten wir es auch hier mit der Regel: Das Tool muss dem Gegenstand anpasst werden und nicht umgekehrt. Und weniger ist häufig mehr!

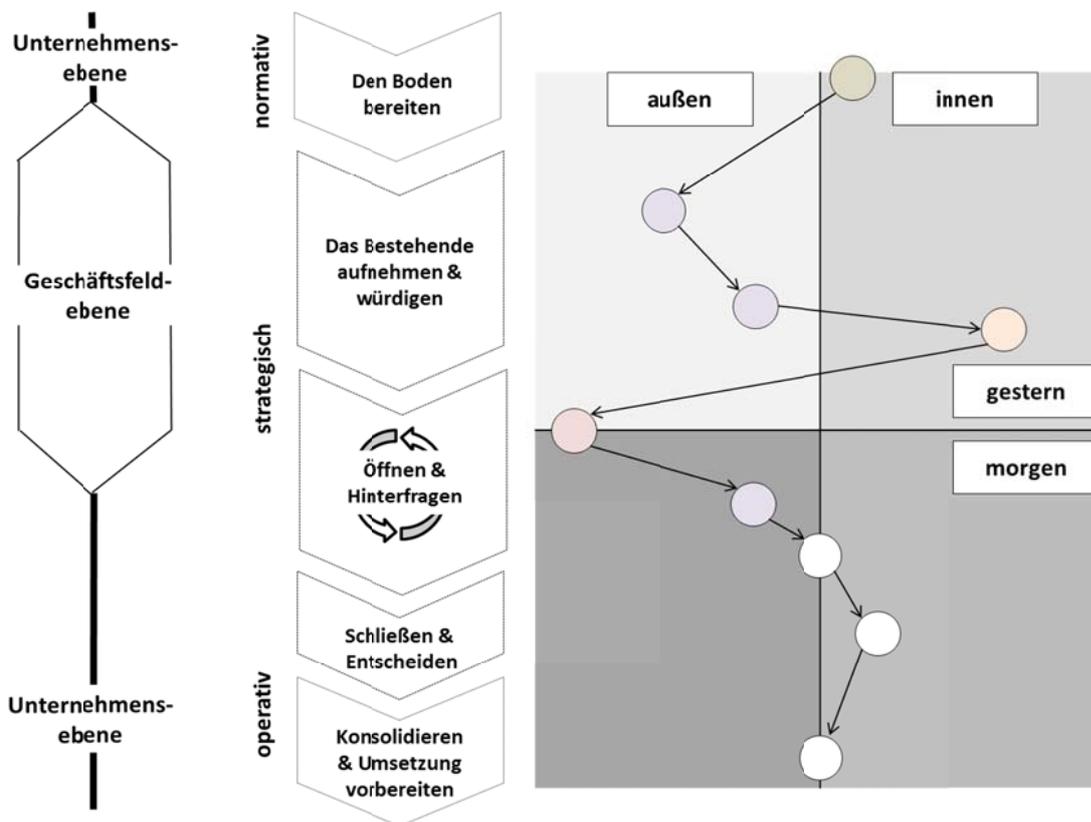


Abbildung 3: Erweitertes Prozessmodell für Unternehmen mit mehr als einem Geschäftsfeld  
Quelle: Eigene Darstellung

Wenn es zunächst darum gehen soll, den Boden zu bereiten, dann kommen normative Setzungen auf der Unternehmensebene ins Spiel. Dass ein Unternehmen beispielsweise Textilien herstellt und verarbeitet oder sich der Krankenpflege widmet, lässt sich nicht strategisch begründen. Gleiches gilt mitunter für bestimmte Rahmenbedingungen, etwa wenn die Eigentümerfamilie voraussetzt, dass alle Standorte aufrechtzuerhalten sind und kein altgedienter Mitarbeiter entlassen wird.

Der eigentliche Strategieprozess nimmt zunächst nicht mehr das gesamte Unternehmen, sondern jedes Geschäftsfeld für sich in den Blick, um die Perspektiven anschließend wieder sinnvoll zu verknüpfen. Auf diese Weise bleibt gewährleistet, dass nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden und die Komplexität nicht überhandnimmt. Denn wir erleben nur selten Unternehmen mit einem einzigen, sondern in der Regel mit deutlich unterschiedlichen Geschäftsfeldern. Diese stehen immer in Konkurrenz (um knappe Ressourcen) zueinander und nicht selten drehen sich Strategiediskussionen im Kreis, wenn Optionen im einen Geschäftsfeld unweigerlich gravierende Auswirkungen auf andere Felder mit sich bringen würden und umgekehrt. Dabei beginnen wir üblicherweise mit dem heute (wirtschaftlich) dominanten Geschäftsfeld. Meist führen wir für dieses erste Geschäftsfeld eine ausführliche Bestandsaufnahme durch, wohingegen wir Tools sparsamer einsetzen, sobald der Teilnehmerkreis mit der Methodik vertraut ist und die Bedeutung der Geschäftsfelder abnimmt.

Allerspätestens auf dem Weg in die operative Umsetzung kommt wieder das gesamte Unternehmen ins Spiel. Auf diese Weise entsteht ein integrierter Fahrplan, der strategische Synergien der einzelnen Geschäfte begünstigen kann.

## 1. Schritt: Den Boden bereiten

Wohin man geht, hängt immer davon ab, woher man kommt. Der gesamte Prozess profitiert erheblich, mitunter wird ein sinnvolles Arbeiten gar erst möglich, wenn zu Beginn möglichst deutlich ist, woher der Veränderungsimpuls kommt und was er im Kontext der Geschäftsmodell- oder Strategieentwicklung bedeutet. Ein externer Blick ist an dieser Stelle unersetzbar, weil er das sichtbar machen kann, was man nach Jahren im Betrieb nicht mehr sieht. Bereits im Erstgespräch, in der Auftragsklärung und der ersten Hypothesenbildung werden hierfür die wesentlichen Grundlagen gelegt. Wir haben an dieser Stelle zwei Tools ausgewählt, die wir für besonders wichtig halten und die man im Workshop-Setting gemeinsam bearbeiten kann. Das erste Tool greift die im Entscheidungskreis zweifelsfrei wirksamen Interessen auf, buchstabiert sie aus und macht sie im Weiteren unterscheidbar von der eigentlichen Strategiearbeit. Es handelt sich um ein Tool, das vor allem auf der sozialen Ebene ansetzt und das wir häufig an dieser Stelle im Prozess einsetzen. Das zweite Tool dient einer sinnvollen Geschäftsfeldsegmentierung, die in gewachsenen mittelständischen Strukturen nicht selbstverständlich ist. Ohne eine solche wird der gesamte Strategieprozess unscharf.

### Klärung der Erwartungen und Befürchtungen der Entscheider (Beispiel)<sup>5</sup>

Wir haben häufig – meist im späteren Prozessverlauf – die Erfahrung gemacht, dass das Offenlegen der Interessen und Befürchtungen der Teilnehmer von hohem Wert war. Strategie- und Geschäftsmodellentwicklungsprozesse im Entscheidungskreis mittelständischer Unternehmen stellen immer eine Mischung dar, in der die Interessen und strategischen Herausforderungen des Unternehmens vorkommen. Die Entmischung ermöglicht es, beides zu betrachten, ohne dass das eine nun wichtiger oder richtiger wäre als das andere. Möchte ein Geschäftsführer beispielsweise aus Entlastungsgründen sein Geschäft reduzieren oder auf mehrere Schultern verteilen, hat dies sicher Einfluss auf die Orga-

---

<sup>5</sup> Alle Interventionen sind mit Beispielen hinterlegt, die ein reales Workshop-Ergebnis zur Grundlage haben, aus Diskretionsgründen aber anonymisiert und verfremdet sind.

nisation, kann strategisch betrachtet aber als vollkommen falsche Entscheidung erscheinen. Im Detail wählen wir meist folgenden **Ablauf**:

- Wir bitten die Teilnehmer darum, getrennt voneinander drei grüne Karten auszufüllen mit der einfachen und bewusst offen gehaltenen Frage: „Was soll passieren?“. Außerdem ist jeder angehalten, eine rote Karte zu beschreiben: „Was ist meine größte Befürchtung?“. Wir machen in diesem Zusammenhang immer deutlich, dass das eine nicht als das Gegenteil des anderen zu begreifen ist. Ersteres adressiert Interessen und womöglich Bedürfnisse, zweites zielt auf Abwehrbewegungen.
- Wir nehmen uns anschließend ausreichend Zeit, um das Gesamtbild wirken zu lassen, um Widersprüche zu thematisieren und entstehende Bilder zu teilen.
- Mitunter entstehen aus diesem Prozessschritt weitere Konkretisierungen des Ablaufs (beispielsweise die Entscheidung, sich zunächst Konflikt dynamiken zuzuwenden oder den Prozess von einem Teilbereich auf das gesamte Unternehmen zu erweitern).
- Häufig werden hier allerdings bereits grundlegende strategische Herausforderungen benannt, die wir festhalten und an späterer Stelle aufgreifen.

	ALS	PAG
<p>Erwartungen &amp; Befürchtungen</p> <p>"Was soll passieren?"</p> <p>+</p>	<p>STEIGERUNG ROHERTRAG 2,5 Mio JÄHRLICH</p> <p>INNOVATIONS-FÜHRER NEUE GESCHÄFTSFELDER</p> <p>VERABSCHIEDUNG UNRENTABLER INITIATIVEN</p>	<p>Umsatz aus verschiedenen Branchen</p> <p>moderate Steigerung Umsatz &amp; Mitarbeiter</p> <p>Vertriebslich vernachlässigte Felder bearbeiten</p>
<p>"Was ist meine größte Sorge?"</p> <p>-</p>	<p>VERZETTeln</p>	<p>Liquiditätsfalle</p> <p>Mitarbeiterverlust (Kann-her!)</p>
<p>"Strategische Herausforderungen und Fragen"</p> <p>?</p>	<p>x Insgesamt wird ein moderates Wachstum und eine Differenzierung angestrebt.</p> <p>x Gangbaren Weg finden zwischen Sicherheitsbedürfnis und ambitionierten Zielen (Innovationsführerschaft, Differenzierung etc.)</p> <p>x Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, sich zu sortieren und ausreichend zu fokussieren, angesichts der widerstrebender, vielfältigen Bestrebungen (Branchendifferenzierung, neue Geschäftsfelder, Pflege aller Geschäftsfelder etc.)</p>	

Quelle: Eigene Darstellung

## Geschäftsfeldsegmentierung (Beispiel)

Der gesamte Prozess ist auf eine saubere Segmentierung der Geschäftsfelder angewiesen. Gemeint sind damit Geschäftseinheiten mit einer weitgehend eigenständigen Marktaufgabe. Wollen wir später ein konsistentes Geschäftsmodell für eine solche Einheit entwickeln, braucht es möglichst homogene Einheiten im Sinne von ähnlichen Produkt-Markt-Kombinationen. Gibt es Anlass für die Vermutung, dass die Geschäftseinheiten unsauber segmentiert sind, spricht einiges dafür, sich dessen zu vergewissern. Es ist Aufgabe der Geschäftsfeldsegmentierung, die bestehende Struktur zu revidieren oder zu bestätigen und nur solche Leistungen einem Geschäftsfeld zuzuordnen, die ähnliche Produktvorteile und Kundengruppen teilen. Alles andere birgt ein hohes Risiko, in Diffusität zu enden. Hier ist Fingerspitzengefühl gefragt, da die Geschäftsfeldsegmentierung immer im Spannungsverhältnis zwischen Genauigkeit der Abgrenzung und Handhabbarkeit der gewählten Segmente balanciert. Gleichzeitig ist Gelassenheit geboten: Jede unpassende Segmentierung wird sich im späteren Prozess zeigen und kann korrigiert werden. Auch diesem Fokus ordnen wir einen relativ simplen **Ablauf** zu:

- Wir bitten die Teilnehmer darum, bestehende Produkte und Dienstleistungen auf Karten zu sammeln, wir wählen dafür eine Farbe pro bestehendem Geschäftsfeld. Geplante Leistungen bekommen eine weitere Farbe.
- Wir nutzen eine leere "Leinwand", beispielsweise eine Moderationswand, um die Leistungen entsprechend der gefühlten Ähnlichkeit (hinsichtlich Leistungscharakteristik und Kundengruppe) zu sortieren. An diesem Punkt verweilen wir bis zur Sättigung, also bis das Gefühl entsteht, dass nichts Wesentliches mehr kommt. Dies beinhaltet kritische Rückfragen, Interpretationen und entstehende Bilder. Wir ordnen neu an, bis alle Teilnehmer ein Gefühl der Schlüssigkeit entwickeln können.
- Die neue Geschäftsfeldsegmentierung prüfen wir bei Bedarf mit einer Reihe an Prüffragen und passen das Ergebnis entsprechend an.



Quelle: Eigene Darstellung

**Prüffragen:**

- Ermöglicht es die Geschäftsfeldsegmentierung Außenstehenden möglichst leicht zu erkennen, wofür das Unternehmen steht?
- Kaufen alle Kunden eines Geschäftsfelds aus vergleichsweise ähnlichen Gründen die angebotenen Leistungen?
- Sind die gebildeten Einheiten als eigenständige Unternehmen denkbar?
- Sind die gebildeten Einheiten unter einheitlicher Zielsetzung führbar?

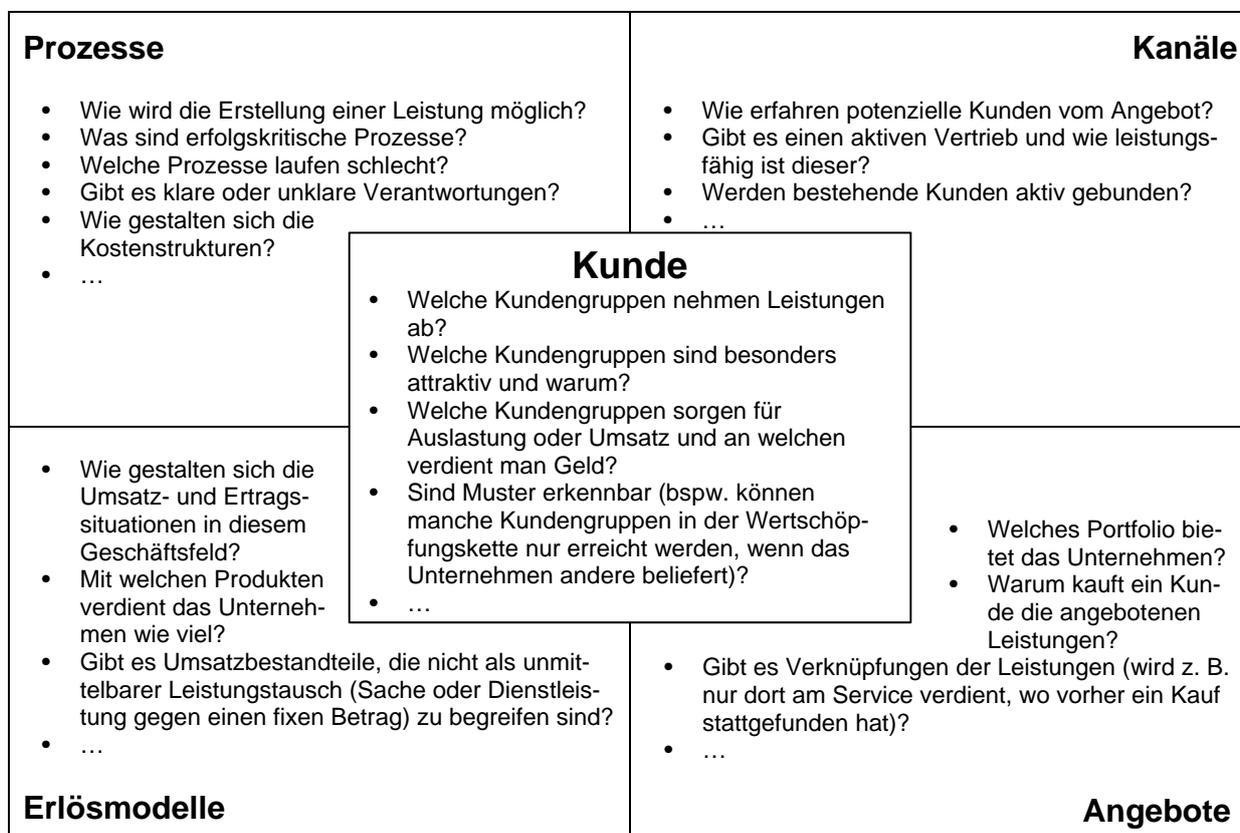
## 2. Schritt: Das Bestehende aufnehmen und würdigen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass ein geteiltes und deutliches Bild des bestehenden Geschäfts sehr viel verändern kann. Dazu gehören beispielsweise die Thematisierung von eingespielten Kommunikationsroutinen, die der aktuellen Situation unangemessen sind (zum Beispiel „Weil du, muss ich...“), Aufarbeitungen gestriger „Fehler“, aber auch geteilte Vorstellungen einer bestimmten Zukunft. Wichtig: Die Bestandsaufnahme findet immer auf der Ebene des Geschäftsfelds statt und wird später gegebenenfalls für weitere Geschäftsfelder wiederholt. Zum Kernbestand dieses Schrittes gehört erstens ein Gesamtbild des Geschäftes (Geschäftsmodell-Cockpit), zweitens die Betrachtung des Kundennutzens und drittens der Blick auf die korrespondierenden internen Prozesse.

### Geschäftsmodell-Cockpit (Beispiel)

Häufig bietet es sich an, zu Beginn des Prozesses ein geteiltes Bild vom heutigen Geschäft und der grundlegenden Marktsituation des Geschäftsfelds zu entwickeln. Die Diskussionen über Details sind fruchtbar und fallen erfahrungsgemäß leicht. Unser Vorgehen folgt daher einem einfachen **Ablauf**:

- Wir halten zunächst grundständige Informationen über den Kundenkreis, das zu lösende Kundenproblem (inkl. der Preis-Qualitäts-Sensibilität des Kunden und Substitutionsgefahren), die Marktsituation (insbesondere Umsätze, Marktpotenzial und Marktanteil) und die Wettbewerbssituation (insbesondere Zahl der Konkurrenten, eigene Positionierung) formlos auf einem Flipchart fest.
- Davon ausgehend nutzen wir ein leeres Geschäftsmodellcockpit und konkretisieren die einzelnen Felder ausgehend vom Kunden über die Kanäle, die Leistung und die Prozesse bis hin zum Erlösmodell gemeinsam. Folgende (allgemein gehaltene) Leitfragen können das Ausfüllen erleichtern, falls notwendig.

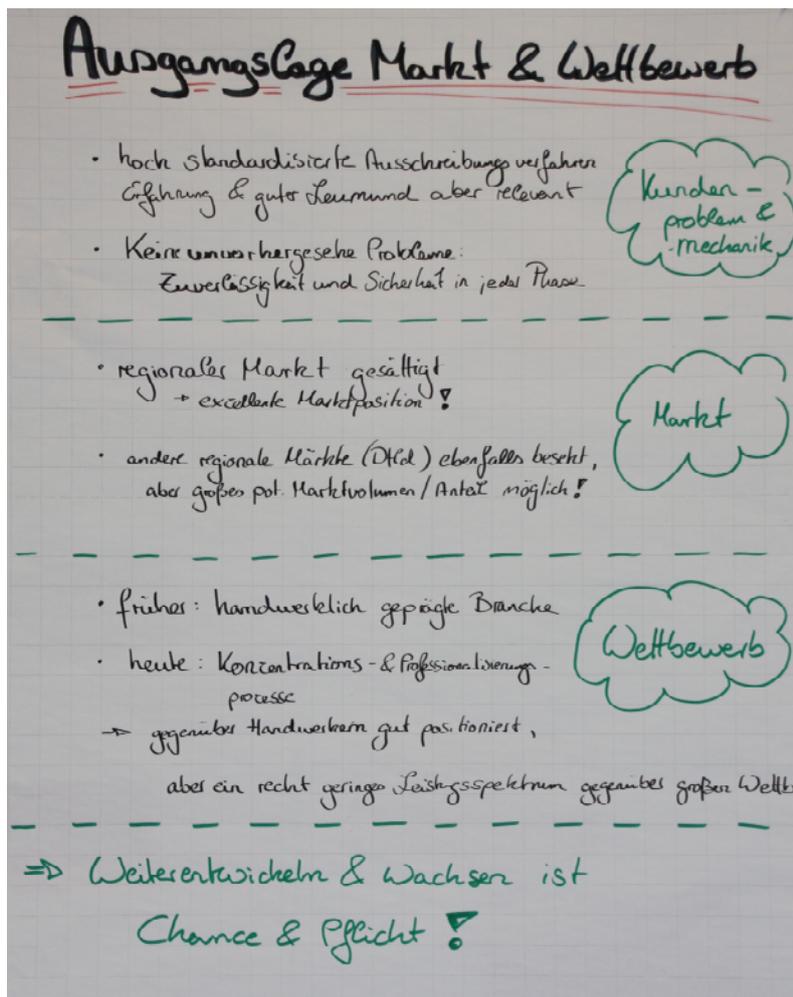


Quelle: Eigene Darstellung

- Wir beenden die Ausarbeitung, wenn sich alle Teilnehmer darin wiederfinden und sich eine Sättigung einstellt.
- Mehr als einmal haben wir erlebt, dass ein solch komprimiertes Bild des Geschäftsmodells sichtbar macht, wovor man vorher noch die Augen verschließen konnte. Darum haben wir es uns zu Eigen gemacht, für die Interpretation des Bildes ausreichend Zeit einzuplanen. Wem diese Interpretation schwerfällt, der kann versuchen, eine Überschrift oder ein Bild zu finden oder mit Analogien arbeiten.



Quelle: Eigene Darstellung



Quelle: Eigene Darstellung

### Kaufentscheidende Faktoren und Kundennutzenportfolio (Beispiel)

Zur Ermittlung der Faktoren, die den (potenziellen) Kunden zur Kaufentscheidung motivieren, sind verschiedene Varianten denkbar. Vielfach halten wir uns in diesem Schritt an die Ermittlung der kaufentscheidenden Faktoren nach dem Vorbild Roman Stögers. Dieses Tool ist eingängig und gleichzeitig in der Lage, Dinge sichtbar zu machen, die vorher unsichtbar waren. Ziel des Ganzen ist die Thematisierung einer ausgesprochen wichtigen Fragestellung: Welches sind die Vorteile der Leistung aus Sicht des Kunden? Letztlich hängt von der Attraktivität der Leistung der Fortbestand des Unternehmens ab. Dieser Schritt ist außerdem Voraussetzung für eine Untersuchung, welche internen Prozesse und Kompetenzen den beschriebenen Kundennutzen ermöglichen und bietet häufig bereits einen direkt nutzbaren Mehrwert für die Unternehmenskommunikation. Der **Ablauf**:

- Wir beginnen mit der Frage „Warum kauft der Kunde ein Produkt wie Ihres?“. Das ist etwas vollkommen anderes als „Warum kauft der Kunde Ihr Produkt?“, denn sie richtet den Fokus darauf, dass ein Abnehmer der Leistung immer auch die Leistungen der Konkurrenz im Blick hat. Alle Antworten, auf die sich der gesamte Kreis einigen kann, werden auf jeweils einer Karte festgehalten. Wir achten darauf, dass die notierten Aspekte möglichst präzise beschrieben und untereinander möglichst gut abgegrenzt sind. Wir begrenzen die Sammlung auf zwölf Faktoren, um eine gewisse Handhabbarkeit zu gewährleisten und sicherzustellen, dass sich der Teilnehmerkreis nicht in Details verliert. Der Preis ist dabei explizit ausgeklammert und wird, wenn überhaupt nur ergänzend aufgenommen.

- Im Anschluss werden alle Aspekte gewichtet, d.h. mit Punkten versehen, so dass sie in der Summe 100 ergeben: Welche Aspekte sind dem Kunden besonders wichtig, welche weniger? Dies hat eine spürbar bereinigende Form und lädt dazu ein, unterschiedliche Standpunkte auszutauschen. Mitunter entsteht dabei der Eindruck, dass ein systematisches Befassen mit diesen Aspekten Neuland für den Führungskreis ist. Tut sich der Teilnehmerkreis damit schwer, hat sich als Zwischenschritt die Sortierung nach Priorität (Rangfolge) als hilfreich erwiesen, um sich der Prozentvergabe anzunähern. Sollte der Preis mit aufgenommen worden sein, wird er dabei nicht einbezogen!
- Schließlich bitten wir die Teilnehmer darum, die eigene Wettbewerbsposition pro kaufentscheidenden Faktor einzuschätzen – in einer einfachen Fünferskala: ausgeprägter Wettbewerbsvorteil; einfacher Wettbewerbsvorteil; neutral bzw. weder-noch; einfacher Wettbewerbsnachteil; ausgeprägter Wettbewerbsnachteil.
- Mitunter hat es sich als sinnvoll erwiesen, explizit für dieses Tool Mitarbeiter mit Kundenkontakt einzubeziehen. Ebenso empfehlen wir, dieser Eigenwahrnehmung im Nachgang eine Fremdwahrnehmung durch repräsentative Kunden entgegenzustellen.

Kundennutzen im Wettbewerbsvergleich

Nr.	kaufentscheidender Faktor	Wertung	-	-	0	+	+
1.	Kundenindividuelle Lösungen	25					⊕
2.	Qualität von Engineering & Auslieferung	25					⊕
3.	Lieferzeit / Projektdauer	20				⊕	
4.	Termintreue	15					⊕
5.	Technologisches Leistungsportfolio	5			⊕		
6.	Beziehung (Qualität & Kundenorientierung)	5					⊕
7.	Service	5		⊕			
8.							
9.							
10.							
		100					

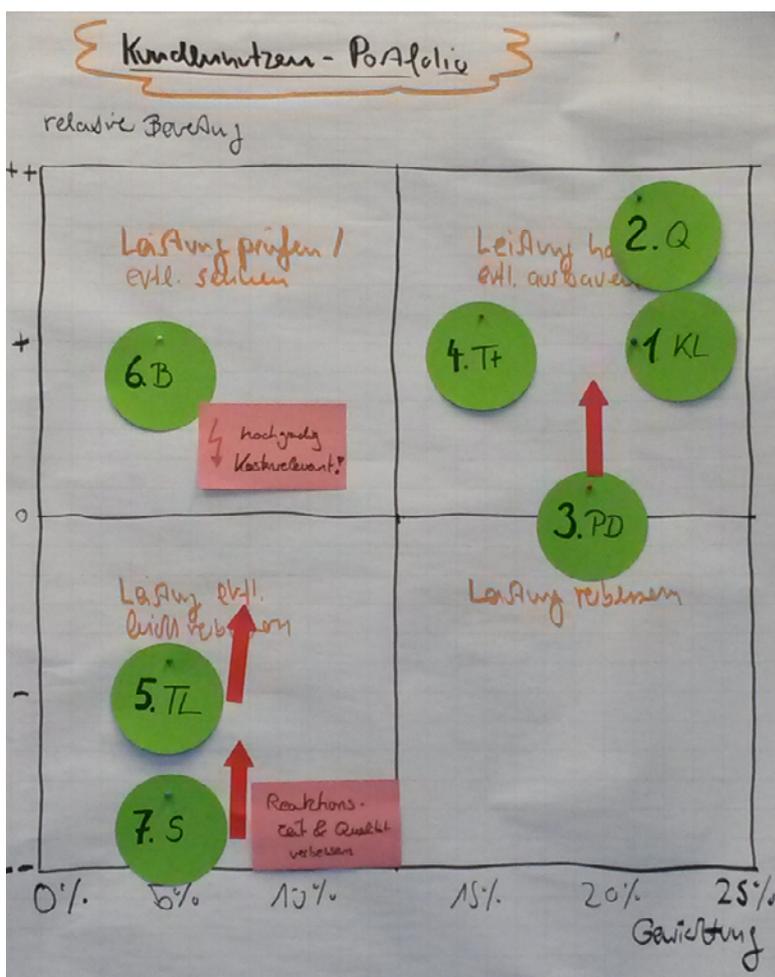
++ ausgeprägter Wettbewerbsvorteil  
 + einfacher Wettbewerbsvorteil  
 0 neutral / weder-noch  
 - einfacher Wettbewerbsnachteil  
 -- ausgeprägter Wettbewerbsnachteil

Quelle: In Anlehnung an Stöger (2017a)

In einem weiteren Schritt übertragen wir die Darstellung in ein Portfolio, das der relativen Bewertung im Wettbewerbsvergleich die Gewichtung aus Kundensicht gegenüberstellt. Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, entstehen dadurch vier Quadranten mit unterschiedlichen Bedeutungen:

- Hoher Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im oberen rechten Viertel sind echte Stärken der betrachteten Leistung im Sinne von Alleinstellungsmerkmalen zu finden. Hier gilt stets: Leistungsvorteile ausbauen oder mindestens halten.
- Hoher Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Im unteren rechten Viertel finden sich echte Schwächen der betrachteten Leistung. Hier hat der Wettbewerb die Nase vorn und wir regen an, sich mit dem Ausbau dieser Aspekte ernsthaft zu beschäftigen.
- Niedriger Kundennutzen und hohe Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Das obere linke Viertel enthält Faktoren, die dem Kunden nicht wichtig sind. Falls sie nicht auf andere Faktoren mit höherem Nutzen einzahlen, stellen sie häufig Kostenpotenziale dar.
- Niedriger Kundennutzen und niedrige Bewertung im Wettbewerbsvergleich:** Unten links finden sich schließlich vergleichsweise unerhebliche Aspekte. Meist lohnt sich die Beschäftigung mit ihnen nicht.

Entscheidend ist allerdings, das so entstehende Bild nicht als Gesetz zu betrachten, sondern als Diskussionsgrundlage. Ein wirklicher Mehrwert und ein aussagekräftiges Bild entstehen erst dann, wenn zunächst das Gesamtergebnis in einer Diskussion auf Plausibilität überprüft, korrigiert und daraufhin im Hinblick auf strategische Herausforderungen interpretiert wird.



Quelle: In Anlehnung an Stöger (2017a)

## Kernkompetenz-Analyse und Prozessanalyse (Beispiele)

Nach der Bestandsaufnahme hinsichtlich Geschäftsmodell und Kundennutzen wenden wir uns meist den internen Prozessen zu. Die Idee dahinter ist, dass die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells nur auf einem Bein steht, geht man ausschließlich von der Marktseite aus. Mitunter sind Weiterentwicklungen eher intern getrieben. Insbesondere bei erheblichen Anpassungen des Geschäftsmodells ist diese Betrachtung meist aufschlussreich. Zum einen lässt sich herausarbeiten, auf welchen Stärken man aufbauen kann, um Neuland zu betreten. Zum anderen sensibilisiert die Betrachtung auch dafür, was es zu schützen gilt, wenn neue Wege eingeschlagen werden. Wir schlagen an dieser Stelle eine Weichenstellung vor: Entscheidet sich der Führungskreis für eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells anhand der bestehenden Alleinstellungsmerkmale und damit eher inkrementell, nutzen wir eine Kernkompetenzanalyse. Dort, wo das bestehende Geschäft erheblich weiter gedacht werden soll (oder Alleinstellungsmerkmale fehlen), nutzt die Kernkompetenzanalyse mitunter wenig – schließlich stehen letztere immer in einem engen Zusammenhang zur marktseitigen Alleinstellung<sup>6</sup>. In diesem Fall entscheiden wir uns für eine Stärken-Schwächen-Betrachtung entlang des Kernprozesses, doch zunächst zur **Kernkompetenzanalyse und ihrem Ablauf**:

- Wir erstellen eine einfache Matrix, auf deren Vertikalen die wichtigsten kaufentscheidenden Faktoren (Stärken und Schwächen aus dem vorhergehenden Tool) übertragen werden. Auf der Horizontalen tragen wir wahlweise entweder die bestehenden Funktionsbereiche und Schlüsselpositionen oder (gerade bei kleineren Unternehmen ohne ausgeprägte Abteilungsstruktur) den Auftragsabwicklungsprozess ab.
- Im Folgenden fragen wir für jede Zeile, welche Kompetenzen in den jeweiligen Bereichen oder Prozessen die Leistungserstellung ermöglichen. Ergebnis ist eine Übersicht an (relevanten) Basiskompetenzen des Unternehmens.
- Falls bislang nicht geschehen, verorten wir bestehende Schlüsselpositionen, Positionen also mit erheblicher wettbewerbsrelevanter Bedeutung.
- Der letzte Schritt ist sowohl der anspruchsvollste, als auch der kreativste: Welche Basiskompetenzen gehören zusammen und stellen in ihrer Gesamtheit einen schwer imitierbaren Wettbewerbsfaktor dar, der aus Kundensicht eine Alleinstellung ermöglicht? Prominentes Beispiel ist etwa die Plattformtechnologie bestimmter Automobilhersteller, mitunter finden sich hier aber auch eher unscheinbar anmutende Aspekte, wie das reibungsarme, schnittstellenübergreifende Arbeiten von Vertrieb, Produktion und Arbeitsvorbereitung.

---

<sup>6</sup> Wir betrachten eine Kernkompetenz immer als Bündel von Fähigkeiten, das Quelle eines Wettbewerbsvorteils ist und einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leistet. Es ist von Wettbewerbern nicht leicht durch Nachahmung zu erwerben und eignet sich für unterschiedliche Anwendungen (vgl. Hamel/Prahalad, Kotler/Bliemel).

<u>(Kern)kompetenzen</u>					
	Projektmanagement	Einkauf	Entwicklung & Konstruktion	Montage & Fertigung	Service
1. Kunden-individuelle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>x soziale Kompetenz</li> <li>x Kommunikationstärke (außen)</li> <li>x Kundenbeziehungen</li> <li>x technolog. Verständniswissen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>x Kreativität</li> <li>x operative Denken</li> <li>x vertieftes Fachwissen (E/M)</li> <li>x Kommunikationstärke (innen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Erfahrung</li> <li>x Aussehen der Maschinen</li> </ul>	
2. Qualität Engineering & Ausführung		<ul style="list-style-type: none"> <li>x hoher Sachverstand der Experten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x erhalten von Standards</li> <li>x Kommunikationstärke (innen)</li> <li>x vertieftes Fachwissen (E, M, V, Technik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Fachwissen (E/M)</li> <li>x operative Denken</li> <li>x Qualitätstransfer</li> <li>x Kommunikationstärke (innen)</li> <li>x Einhaltung von internen Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Kommunikationstärke (innen)</li> </ul>
3. Liefertreue bzw. Projektdauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>x technolog. Überblickwissen</li> <li>x Organisationsfähigkeit</li> <li>x Kommunikationstärke (innen)</li> </ul>		Siehe 2.	Siehe 2.	
4. Termintreue	Siehe 3.		Siehe 2.	Siehe 2.	
5. technolog. Leistungsportfolio			<p>Die Kernkompetenz besteht in der Fähigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x aufbauend auf einem hohen Know-how in den bisher bearbeiteten Bereichen durch eine gute Übersicht und hervorragende interne Kommunikationsstrukturen sicher zu stellen, dass in einem jeweils angemessenen Maß standardisierbar &amp; eingekauft werden bzw. individuell und situationspezifisch gestaltet, angepasst und angepasst werden.</li> </ul>		
6. Beratung (Qualität & Kundenorientierung)	Siehe 1.				
7. Service					
[Preis]	Siehe 1. & 3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>x strategischer Einkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x wirtschaftl. Konstruieren</li> </ul>	Siehe 2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Kommunikationstärke (außen)</li> <li>x vertieftes Fachwissen (M, E, Technik)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann/Krauer/Zipperle (2017)

**Der Ablauf der Prozessanalyse ist ähnlich:**

- Wiederum werden die Funktionen bzw. Funktionsbereiche auf der Horizontalen abgetragen, nun kommt in die Vertikale allerdings verbindlich der Auftragsabwicklungsprozess.
- Im Folgenden ermitteln wir in jedem entstehenden Feld die Stärken und Schwächen. Dieses Vorgehen ist deutlich unfokussierter, ermöglicht allerdings das Denken „out of the box“ und ist Leit-schnur für die Bearbeitung von defizitär organisierten Prozessen.

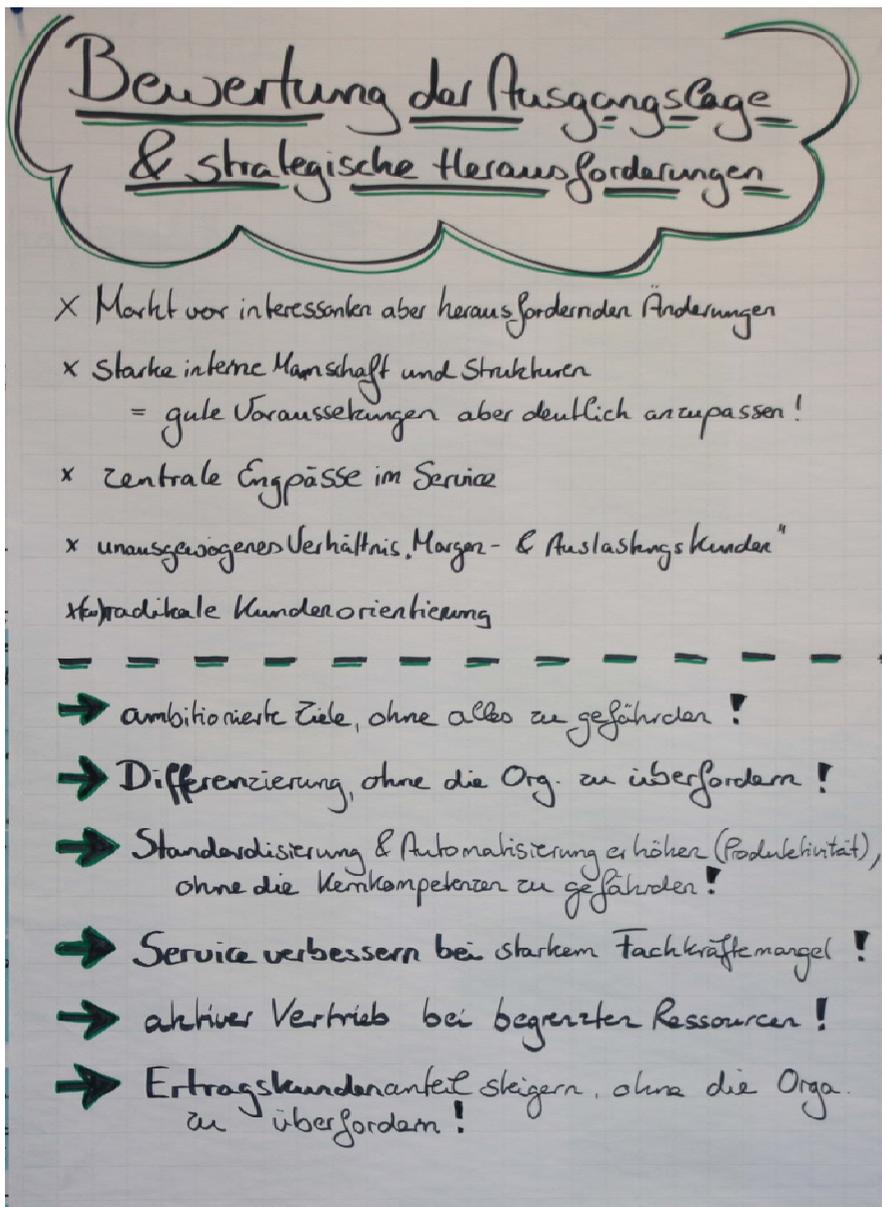
### 3. Schritt: Öffnen und Hinterfragen

Der dritte Schritt markiert den Übergang vom Gestern hin zum Morgen. Er ist derjenige, den wir am flexibelsten und in einer weiten Bandbreite an möglichen Vorgehensweisen erlebt haben. Mitunter war er wenig ergiebig, weil die Zukunft nach der Bestandsanalyse bereits (implizit) entschieden war. Er kann jedoch auch intensive Kontroversen oder Konflikte bereithalten. Wir beginnen diesen Schritt meist mit einem Blick zurück: Welche strategischen Herausforderungen lässt die Bestandsaufnahme erkennen? Anschließend führen wir häufig eine einfache Trendanalyse durch, bevor Optionen entwickelt und getestet werden. Dies kann einen iterativen Prozess bedeuten, bei dem Optionen entwickelt und getestet werden, neue (womöglich geschärfte) Optionen ins Spiel kommen und wiederum getestet werden. Womöglich sind zwischenzeitlich Sachinformationen einzuholen. Auch wenn wir es uns im Rahmen dieses Workbooks einfach machen und den Prozess vergleichsweise linear abbilden, ist hier alles erlaubt, was Möglichkeiten für die Weiterentwicklung des Geschäfts prägnant werden lässt und Konflikte darüber, wohin die Reise gehen soll.

#### Strategische Herausforderungen (Beispiel)

Kaum ein Strategieprozess im Lehrbuch kommt ohne diesen Schritt aus, indem die bisherige Reflektion verdichtet wird auf die wesentlichen strategischen Herausforderungen. Die gilt es im Folgenden zu adressieren, weil sie sozusagen den Such- und Möglichkeitsraum aufspannen für ein tragfähiges Geschäftsmodell von morgen. Auch wir arbeiten häufig damit. Die Vorteile bestehen (zum einen) darin, dass man sich darauf einigt, woran sich die Entwicklung möglicher Optionen messen lassen muss, sowie (zum anderen) in einer Verdichtung der bisherigen Arbeit. Die folgende Vorgehensweise ist weniger ein Tool, als vielmehr ein möglicher Ablauf, den wir in diese Form bringen. Wir gestalten den **Ablauf** häufig so:

- Wir bitten den Führungskreis, sich in Gruppen von zwei bis drei Teilnehmern zusammenzufinden und sich wenigstens 30 Minuten ungestört Zeit zu nehmen, um die Bestandsaufnahme auf sich wirken zu lassen. In der Regel werden bereits im Prozess automatisch wesentliche strategische Herausforderungen offenkundig, die wir laufend aufnehmen und die an dieser Stelle einen wichtigen Ausgangs- und Bezugspunkt bilden.
- Alle Gruppen bekommen den Auftrag, ihre Beobachtungen auf einem Flipchart festzuhalten. Dabei laden wir ausdrücklich zu Visualisierungen ein. Außerdem soll das Chart die aus ihrer Sicht wichtigsten Herausforderungen für die Zukunft des Unternehmens enthalten. Dabei bitten wir die Teilnehmer darum, die strategischen Herausforderungen möglichst als Spannungsverhältnisse darzustellen und nennen ein paar Beispiele (siehe folgende Abbildung). Während dieser Arbeitsphase tun wir dasselbe.
- Anschließend stellt jede Gruppe (einschließlich uns) ihr Chart vor und diskutiert es mit den übrigen Teilnehmern. Falls notwendig verdichten wir die Diskussionsergebnisse auf einem separaten Flipchart.



Quelle: Eigene Darstellung

### Trendanalyse: Alte Welt, neue Welt (Beispiel)

Auch dieses Vorgehen ist stark an die Arbeiten von Roman Stöger angelehnt. Wir haben die Arbeit mit diesem Tool immer als flüssig und intuitiv verstehbar erlebt. Der Entscheidungskreis richtet seine Aufmerksamkeit auf die wahrgenommenen, ins Haus stehenden Veränderungen und einigt sich darauf, auf welche Veränderungen er reagieren möchte. Wir schlagen diesen **Ablauf** vor:

- Wir bitten die Teilnehmer um ihre Einschätzungen, wie sich die Spielregeln in der Umwelt des Unternehmens verändern und mit welchen (relevanten) Entwicklungen man rechnet. Dies funktioniert im Grunde immer ohne weitere Erläuterungen. Hin und wieder fällt der Blick ins Außen schwer, dann machen wir dies deutlich. Uns war bei der Verwendung immer wichtig, alle Eingaben der Teilnehmer gelten zu lassen und Diskussionen darüber zunächst aufzuschieben. Gleichwohl halten wir es für fruchtbar, unterschiedliche Annahmen und Szenarien als solche deutlich zu kennzeichnen.
- Stellt sich eine Sättigung ein, reflektieren wir gemeinsam, ob womöglich weitere relevante Entwicklungen in folgenden Feldern zu berücksichtigen wären: Branche (Wettbewerber, Produkte, Lieferanten, Internationalisierungs-/ Globalisierungstendenzen und so weiter), Kunde/Markt (Marktentwicklung, veränderte Anforderungen, Entwicklungen in den Segmenten und so weiter), Technologien, gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Personal (Arbeitsmarkt und Mitarbeiterstrukturen), Finanzmarkt.
- Anschließend laden wir wiederum zu einer Metaperspektive ein: Wie wirkt das Chart als Ganzes? Finden sich Bilder, in denen sich die (vermuteten und antizipierten) Umweltveränderungen wiederfinden?
- Die strategischen Herausforderungen aus der Bestandsaufnahme konfrontieren wir nun mit dem Ergebnis der Trendanalyse: Wir hinterfragen in diesem Zusammenhang gemeinsam mit den Teilnehmern, welche strategischen Herausforderungen angesichts der erwarteten Veränderungen hinzukommen, wegfallen, an Bedeutung gewinnen, verlieren oder sich inhaltlich verändern.
- Anschließend unterziehen wir die herausgearbeiteten strategischen Herausforderungen noch einer Priorisierung. Dies konkretisiert den Suchraum mitunter deutlich.

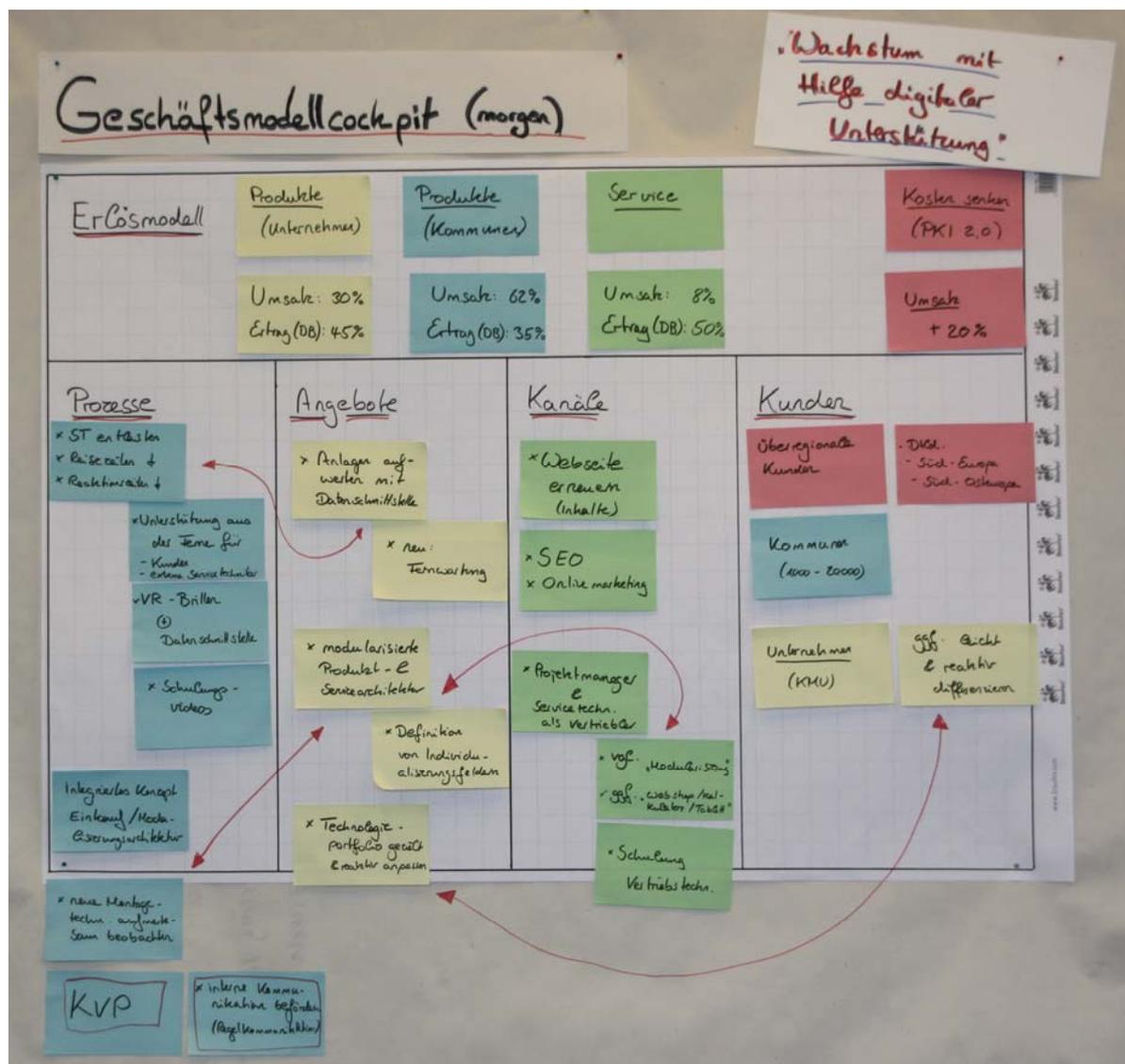
Alte Welt	Neue Welt
- handwerklich geprägt	- stärker industriell
- viele Nischen- & regionale Anbieter	- weniger größere überregionale Anbieter
- stark differenzierte Technologien	- Konsolidierung des technolog. Portfolios
- Unternehmensmarkt = Qualitätsmarkt	- Kundenindividuelle Lösung = Standard => Preisdruck
- Service = add on	- Produktion sicherstellen = wichtig
- Fachkräfte mangel Service techn.	- gravierender Mangel Service techniker
- Vorschriften bewältigbar	- stark zunehmende Ansprüche z.B. an Dokumentation & Arbeitssicherheit
- klassische Funktionen	- neue Funktionalitäten (Transparenz & Vernetzung)
- viel auf Papier & Email	- intern stärker digital. & vernetzte Prozesse
- klassische Montage Techniken	- neue Montage Techniken (VR-Brille, Drohnen, Roboter etc.)

Quelle: In Anlehnung an Stöger (2017b)

### Optionen ausarbeiten mit dem Geschäftsmodell-Cockpit (Beispiel)

Unsere Erfahrung zum Thema Optionen sind zweigeteilt: So gibt es Unternehmen, die bereits viele Ideen für die zukünftige Marschrichtung haben. Bei anderen steht bereits eine klare Option fest. Im Umkehrschluss haben wir bis dato kein Unternehmen begleitet, in dem es notwendig oder fruchtbar erschienen wäre, als Prozessbegleiter weitere Optionen ins Spiel zu bringen. Was wir aber einbringen ist ein möglicher **Ablauf** für die Ausarbeitung von Optionen:

- In einem ersten Schritt sammeln wir formlos auf einem Flipchart alle Optionen, die sinnvollerweise in Frage kommen. Hier ist weder „alles ist erlaubt“, noch Zensur angesagt. Wir schlagen vielmehr einen durch die strategischen Herausforderungen definierten Möglichkeitsraum vor, in dem alles erlaubt ist, was nach dem gemeinen Menschenverstand möglich erscheint. Wir sprechen uns an dieser Stelle nicht explizit für oder gegen den Einsatz von (bestimmten) Kreativitätstechniken aus. Allerdings zeigt die Erfahrung bisher, dass eine gezielte Auseinandersetzung während der Bestandsaufnahme und eine ausreichende „Inkubationszeit“ in deren Nachgang meist auch ohne größeres Zutun eher zu viele als zu wenige belastbare Optionen zur Sprache bringen.
- Im Folgenden arbeiten wir eine Option nach der anderen aus und beginnen mit einem „Titel“ für die erste Option.
- Danach verwenden wir ein leeres Geschäftsmodell-Cockpit (beispielsweise auf einer Moderationswand), das gemeinsam befüllt wird. Vielfach beginnen wir, indem wir jeden Teilnehmer darum bitten, die beiden wichtigsten Aspekte auf einer Karte oder einem Klebezettel zu notieren und kurz zu erläutern.
- Anschließend fahren wir im Plenum fort, meist von einem Feld des Geschäftsmodell-Cockpits zum nächsten.
- Sobald eine gewisse Sättigung einsetzt, schauen wir auf das Gesamtbild und diskutieren Zusammenhänge sowie unterschiedliche Auffassungen zur Ausgestaltung dieser Option. Lassen sich letztere nicht auflösen, markieren wir sie als solche. Mitunter entstehen an diesen Widersprüchen neue Optionen oder es ergeben sich Hinweise auf fehlende Sachinformationen. In dieser Weise fahren wir fort, diskutieren, interpretieren, ergänzen oder sortieren neu, bis ein konsistentes, gemeinsames Bild entsteht.
- Diesen Ablauf wiederholen wir für alle Optionen.



Quelle: Eigene Darstellung

### Optionen verteidigen (Beispiel)

Der gesamte Prozess läuft auf eine Entscheidung für eine bestimmte wünschenswerte Zukunft hinaus. Kein Verfahren ist in der Lage, die Entscheidung zwischen gleichwertigen Alternativen gewissermaßen auszurechnen, allerdings ist es meist hilfreich, die ausgearbeiteten Optionen prägnanter werden zu lassen. Dafür und besonders für den Fall, dass stillschweigender Widerstand gegenüber einer oder mehreren Optionen nach der Entscheidung erwartet wird, kann die folgende Anwendung für weitergehende Klarheit sorgen. Dieser **Ablauf** hat sich für uns bewährt:

- Zunächst werden die bestehenden Optionen den jeweiligen Unterstützern zugeordnet. Bei unentschlossenen Teilnehmern lassen wir die Zuordnung offen und achten darauf, dass die entstehenden Gruppen, welche die unterschiedlichen Optionen unterstützen, vergleichbar groß sind.
- In der Regel verteilen wir die Hausaufgabe, dass die Unterstützter sich auf die Verteidigung ihrer Option und die Opposition ihre Kritikpunkte vorbereiten.
- Nach der Vorbereitung stellt jedes Team seine Option gegebenenfalls noch einmal vor, die übrigen Teilnehmer äußern ihre Bedenken und Kritikpunkte einschließlich einer knappen Erläuterung. Die entsprechenden Punkte werden festgehalten.

- Nun formulieren wir alle genannten Kritikpunkte in Bedingungen nach dem Strickmuster: „Diese Option kann ich nur unterstützen, wenn xy zutrifft/klar ist“ (etwa, dass der bestehende Kundentamm auf die Features a und b wirklich verzichten kann, dass wir die zusätzlichen Maschinen in unseren bestehenden Flächen tatsächlich unterbringen, dass wir einen verteidigungsfähigen Marktanteil von z erreichen können). Erfolgskritisch ist hier die richtige „Flughöhe“ zu halten. Es kommt an dieser Stelle weniger auf Vollständigkeit und Detailgenauigkeit als vielmehr auf Prägnanz an. Ziel ist nicht die Vorbereitung einer Maßnahmenliste sondern die wesentlichen Bedenken und zentralen Risiken auf den Punkt und aufs Tableau zu bringen.
- Wir bringen die Bedingungen in eine Reihenfolge, die für die Teilnehmer schlüssig ist. In die Priorisierung fließen Wahrscheinlichkeit und Folgeschwere des Eintritts einer dieser Bedingungen und die Bedeutung für den Erfolg der Option ein.
- Wir sammeln zu klärende Fragen und verabreden, wer sich bis wann um die Klärung welcher Frage kümmert. Sind Fragen nicht einfach durch Einholen von Sachinformationen zu klären, bieten sich Tests an, die zumindest Indizien für deren Beantwortung liefern (beispielsweise einfache Kundenbefragungen oder Testkäufe bei Konkurrenten). Im Ergebnis ist das Risiko einschätzbarer geworden oder zumindest als potenzielles Risiko markiert, was es im nächsten Schritt deutlich erleichtert, Optionen gegeneinander abzuwägen.

#### 4. Schritt: Schließen und Entscheiden

Der gesamte Prozess läuft auf Entscheidungen zu – zunächst für jedes betrachtete Geschäftsfeld: Welche Geschäfte möchte das Unternehmen in Zukunft (wie) machen? Es liegt in der Natur der Sache, dass diese Entscheidungen zwischen mehreren gleichwertigen Alternativen wählen – und sich womöglich hinterher herausstellt, dass eine andere Option günstiger gewesen wäre. Dies entlastet allerdings nicht davon, eine solche Entscheidung zu treffen.

Wir haben uns nach reiflicher Überlegung entschlossen, an dieser Stelle ein weiteres Tool einzufügen, dessen Zuordnung uns nicht leicht fiel. Es adressiert primär die soziale beziehungsweise die Ebene zeitlicher Paradoxieentfaltung und kann deshalb im Einzelfall ebenso gut auch an anderer Stelle im Prozess passend eingesetzt werden. Obwohl das Tool zunächst mit einer ganzen Menge zusätzlicher Komplexität daherkommt haben wir es immer als lohnend und wirksam erlebt, da es richtig eingesetzt viel verändern kann: die Analyse des Innovationsparadoxons.

#### Analyse des Innovationsparadoxons (Beispiel)

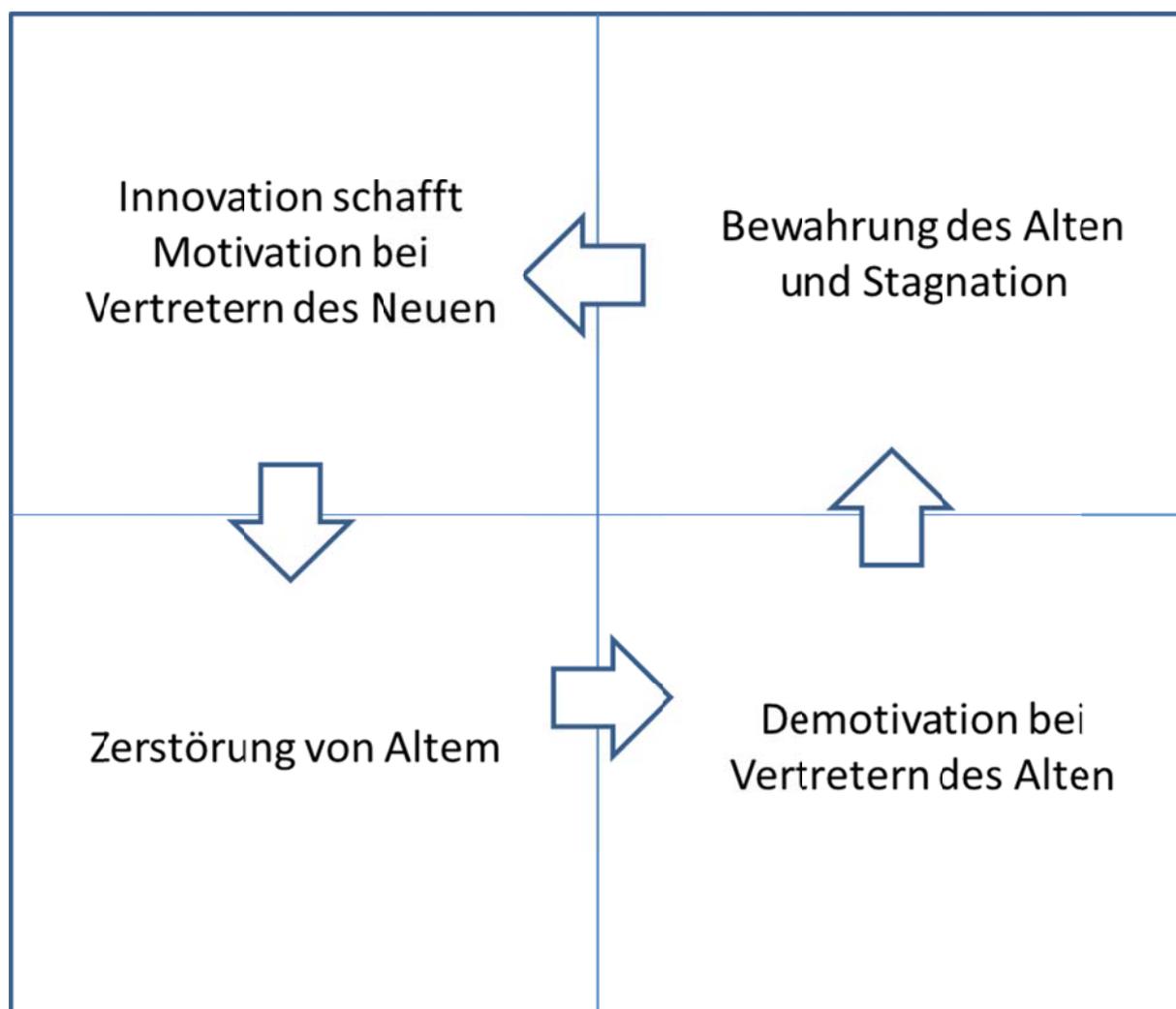
Diese Anwendung haben wir bei Klaus Eidenschink gefunden<sup>7</sup> und halten sie für unsere Zusammenhänge vor allem dort für fruchtbar, wo der Aufbruch zu neuen (Geschäftsmodell-)Ufern auf einen nicht oder nur diffus offengelegten Widerstand im Führungskreis (oder darüber hinaus) trifft. Etwa: Der neue Geschäftsführer hat große Pläne für die Zukunft des Unternehmens und nur wenig Aufmerksamkeit für das, was in der Vergangenheit wertvoll und erfolgreich war, während der Führungskreis mit wenig Energie bei der Sache ist und substantielle Inputs höchstens dann einbringt, wenn man sehr explizit dazu einlädt, und Zweifel an den großen Plänen verhalten in Pausengesprächen benennt.

Das Innovationsparadoxon macht ein Muster deutlich, das immer dann einsetzt, wenn etwas Neues gemacht werden soll. Dem Aufbruch „zu neuen Ufern“ folgt stets, dass etwas Bestehendes in Frage gestellt wird und ein Motivationsverlust bei Vertretern des Alten. Oft resultiert daraus der Impuls, das Bestehende zu erhalten, Opportunismus oder verdeckter Widerstand. Dies wiederum verstärkt den

<sup>7</sup> Zu dieser Anwendung sind die Artikel „Wie kann man Teams coachen?“ von Klaus Eidenschink sowie „Teamentwicklung und Teamcoaching“ von Klaus Eidenschink und Kathrin Großheim sehr empfehlenswert.

Veränderungsimpuls und die Organisation befindet sich in einem Kreislauf, der aus der Ferne wie ein kräftezehrender Stillstand aussieht. Zum **Ablauf**:

- Wir bereiten ein Flipchart vor, das das Innovationsparadoxon enthält und erläutern es. Dazu gehört insbesondere die Haltung, dass weder das eine, noch das andere nun richtiger oder besser wäre.
- Wir teilen die Gruppe in diejenigen, die sich mit dem Bestehenden identifizieren und in diejenigen, die sich dem Neuen verbunden fühlen.
- Wir bitten beide Gruppen solche Aspekte zu sammeln, die für und gegen den jeweiligen Aspekt sprechen und geben ihnen dafür etwa 30 Minuten Zeit.
- Jede Gruppe stellt zunächst ihre Ergebnisse vor, wir selbst nehmen eine wertschätzend-neutrale Haltung ein, aus der heraus wir akzeptierend auf die Ergebnisse beider Gruppen schauen.
- Die anschließende Diskussion ist für uns mit der Zielsetzung verknüpft, dass sich alle Beteiligten in einer Dynamik wiederfinden, die weitgehend unabhängig von ihnen ist. Die spätere Entscheidung, wohin die Reise nun gehen soll, ist nach dieser Anwendung aus unserer Sicht wesentlich leichter zu treffen.



Quelle: Eidenschink/Großheim (2017)

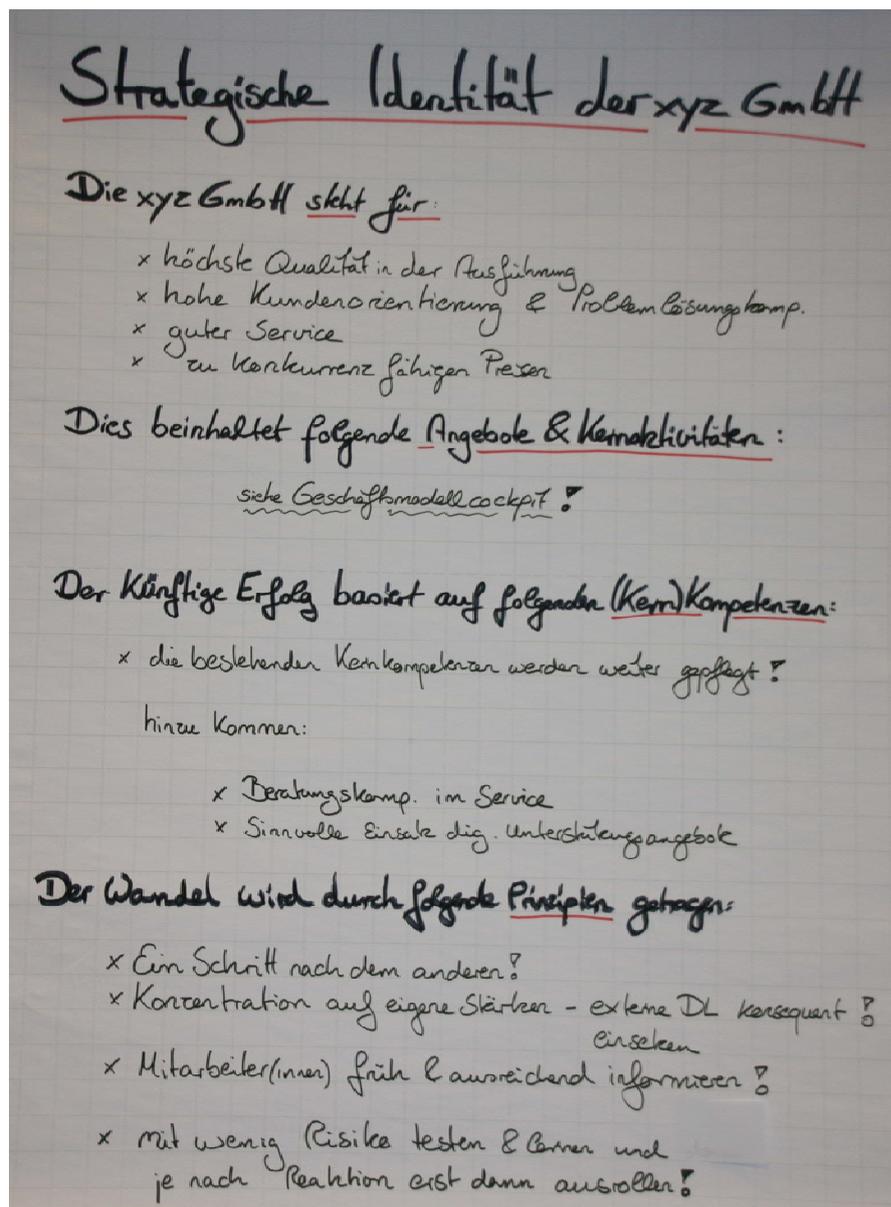
## 5. Schritt: Konsolidieren und Umsetzung vorbereiten

Wir schlagen zum Ende des Prozesses einen Blick über die gewählten Optionen für alle betrachteten Geschäftsfelder vor. Ein Ausgangspunkt fand sich in allen Prozessen, die wir begleitet haben, ohne weiteres Zutun. Entweder war das (inkrementell weitergedachte) Kerngeschäft(sfeld) Zentrum der Unternehmensentwicklung, zu dem sich alles andere zugeordnet hat. Oder es stand die Vision einer grundlegenden Geschäftsmodellinnovation in einem Geschäftsfeld im Zentrum oder wir haben gemeinsam das entwickelte Portfolio nach wirtschaftlicher Bedeutung, Marktattraktivität, Passung zu den Kernkompetenzen und Risiken bewerten lassen. Wir haben den Versuch aufgegeben, diesen Variantenreichtum zu verdichten und verträsten Sie in diesem Zusammenhang auf die zweite Fassung dieses Workbooks, die sich im Besonderen auch einzelnen Konfigurationen und ihren Abläufen widmen wird und einen größeren „Werkzeugkoffer“ bereithalten soll. Wir richten den Blick an dieser Stelle vielmehr wiederum den Elementen zu, die überwiegend passend waren. Dazu gehört die Formulierung einer strategischen Identität für das gesamte Unternehmen und daraus abgeleitet einer Strategie, die sich nicht in Details verliert, die bereits übermorgen schon überholt sind. Wir kehren in diesem Zusammenhang dem Glauben an eine Planbarkeit der Unternehmenszukunft im Sinne einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge den Rücken zu und setzen stattdessen eher auf das Entwickeln eines prägnanten Bildes, das Zukunft und Vergangenheit in Einklang bringt. Verbunden mit einer systematisch angelegten „Planung auf Sicht“ ergibt sich daraus unserer Vorschlag einer agilen und pragmatischen Strategieumsetzung.

### Strategische Identität (Beispiel)

Die Idee einer strategischen Identität haben wir bei Wiegand F. Große-Oetringhaus (1996) geliehen und für unsere Zwecke abgewandelt. Wir verbinden damit das Ziel, ein gemeinsam geteiltes und auch anderen teilbares Bild von Morgen zu entwickeln, das konkret genug ist, Orientierung und Klarheit hinsichtlich des angestrebten Ziels zu geben, aber gleichzeitig so abstrakt und flexibel, um unweigerlich auftretende Veränderungen und Anpassungen im Detail „überleben“ zu können. Der dazugehörige **Ablauf** gestaltet sich wiederum recht einfach und beschränkt sich im Wesentlichen auf die Beantwortung einer Reihe von Leitfragen und einer damit verbundenen Verdichtung der bisherigen Ergebnisse:

- Wir bereiten ein Flipchart vor, auf dem alle Leitfragen und ihre Antworten Platz finden. Allein daraus ergibt sich ein Rahmen, der zu Konzentration und Prägnanz einlädt.
- Wir beginnen mit der Frage „Wofür steht das Unternehmen künftig?“, etwa hinsichtlich seiner Kunden, der Marktpositionierung oder der Positionierung innerhalb der Unternehmensgruppe.
- Wir schließen mit der Frage an „Welche Angebote und Kernaktivitäten beinhaltet dies?“. Daraus ergibt sich Raum für die wesentlichsten Änderungen im Außen und Innen des Unternehmens.
- Die folgende Frage „Auf welchen (Kern)Kompetenzen basiert der Erfolg von morgen?“ dient auch als Verbindung des Bestehenden zur künftigen Ausrichtung des Unternehmens.
- Wir fragen abschließend „Durch welche Prinzipien wird der Wandel getragen?“. Der Fokus verschiebt sich damit vom Was der Strategieumsetzung hin zum Wie. Es entsteht eine flexible Auslegungsregel für Führungskräfte und Mitarbeiter, die weitgehend unabhängig von To-Do-Listen ist.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Große-Oetringhaus (1996)

### Unternehmensstrategie (Beispiel)

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der Kommunikationsprozess selbst, die strategische Identität und ein ausgearbeitetes Geschäftsmodellcockpit ausreichend Klarheit für die operative Umsetzung und ihre weitergehende kommunikative Bearbeitung im Führungskreis gibt. Gerade in Unternehmen, deren Kultur zahlenlastig oder controlling-orientiert ist, kann eine etwas strukturiertere Beschreibung der Strategie passend sein. Wir verzichten an dieser Stelle auf einen dezidierten **Ablauf**, um das Risiko zu vermeiden, in Trivialitäten zu enden. Wir stellen allerdings einen (unvollständig) beispielhaft gefüllten Rahmen dar, an dem Sie sich bei Bedarf orientieren können.

<b>Strategische Identität für das Gesamtunternehmen</b>			
<p>Die xyz GmbH steht für höchste Qualität in der Ausführung, hohe Kundenorientierung und Problemlösungskompetenz sowie guten Service – zu bezahlbaren Preisen. Mithilfe eines umfassenden digitalen Wandels soll das Unternehmen produktiv überregional im Segment der Unternehmenskunden wachsen. Dafür werden die Anlagen modularisiert, individualisiert und mit Datenschnittstellen versehen, so dass Servicemitarbeiter mithilfe von VR-gestützten Fernwartungsmöglichkeiten entlastet werden. Der künftige Erfolg des Unternehmens nutzt bestehende Kernkompetenzen und ergänzt diese durch eine verstärkte Beratungskompetenz im Service. Der umfassende Wandel wird getragen durch folgende Prinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Schritt nach dem anderen</li> <li>• Konzentration auf eigene Stärken und Einsatz externer Dienstleister in weniger starken Bereichen</li> <li>• Frühzeitige und umfassende Information der Belegschaft</li> <li>• Einsatz agiler Projektstrukturen, d.h. frühzeitig mit geringem Risiko testen und erst nach positivem Feedback ausrollen</li> </ul>			
<b>Strategische Zielzahlen für das Gesamtunternehmen</b>			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Netto-Umsatz	1,5 Mio.	1,5 Mio.	1,75 Mio.
Vollzeitarbeitskräfte	26	28	28
DB I (%)	900t €	900t €	1 Mio. €
DB II (%)	600t €	750t €	800t €
Sonstiges...			
...			
...			
<b>Strategische Stoßrichtungen für die Geschäftsfelder</b>			
Geschäftsfeld 1	Wachstum mithilfe digitaler Unterstützung		
Geschäftsfeld 2	...		
Geschäftsfeld 3			
<b>Maßnahmen</b>			
Nr.	Was?	Wer?	Bis wann?
<b>Kunden</b>			
1.	Marktanalyse Südeuropa	XY	25.4.2018
2.			
<b>Kundenschnittstelle (Kanäle)</b>			
3.	Erstellung Konzept Website-Relaunch	AB	3.Q/2018
...			
<b>Wertangebot (Angebote)</b>			
...			
...			
<b>Wertschöpfung (Prozesse)</b>			
<b>Wertabschöpfung (Erlösmodelle)</b>			
<b>Sonstiges</b>			

<b>Bedarfe (Mittel und Mitarbeiter)</b>		
Nr.	Was?	Kosten €
1.	Marktanalyse Südeuropa	Kein zusätzlicher Cashout/ 20 Manntage
2.	...	...
3.	Konzept Website	Agentur 8t €/10 Manntage
<b>Anforderungen an Organisation und Führung</b>		
Gegenstand	Ziele	
Interne Kommunikation	Schnittstellenverluste minimieren, strategische Neuausrichtung konsequent bis zum einzelnen Mitarbeiter bringen	
Führungskreis	Aus den Führungskräften einen Führungskreis machen, regelmäßige Management-Jour Fixe (alle zwei Wochen Dienstag)	
<b>Worauf kann zukünftig verzichtet werden?</b>		
Gegenstand (Leistung, Aufgaben, Ziele etc.)	Veränderung	Einsparpotenzial
...	...	...
<b>Review</b>		
Nr.	Was wird (woran) geprüft?	Wann?
1.	Review-Workshop, zur Reflektion der bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse sowie ggf. einer Neujustierung.	31.6.2018
...	Kritische Abweichungen werden laufend in den Management-Jours-fixes berichtet.	

Quelle: In Anlehnung an Stöger (2017a)

## 4. Ausblick

Wir werden eine zweite Version dieses Workbooks im Laufe des Jahres 2018 veröffentlichen, die von unserem wohlwollend-kritischen Miteinander ebenso profitiert, wie unser praktisches Arbeiten selbst – so unsere Hoffnung. Es werden außerdem spezifische Anwendungen dieses Ansatzes enthalten sein.

Weitergehende Informationen zu uns und unserem Projekt „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“ finden Sie unter: [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de).

## 5. Quellen und Inspirationen

Klaus Eidenschink: Metatheorie der Veränderung – Metatheorietool/Organisationsdynamik, 2017 unter: [https://metatheorie-der-veraenderung.info/wpmtags/organisationsdynamik/?action\\_from=root\\_show\\_more&action\\_id=560](https://metatheorie-der-veraenderung.info/wpmtags/organisationsdynamik/?action_from=root_show_more&action_id=560)

Klaus Eidenschink/Kathrin Großheim: Teamentwicklung und Teamcoaching, 2017 unter: [https://www.perso-net.de/rkw/Teamentwicklung\\_und\\_Teamcoaching](https://www.perso-net.de/rkw/Teamentwicklung_und_Teamcoaching)

Klaus Eidenschink: Wie kann man Teams coachen? In: Ryba, Pauw, Ginati, Rietmann (Hrsg.): Professionell coachen, 2014

Oliver Gassmann/Karolin Frankenberger/Michaela Csik: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 2013

Wiegand F. Große-Oetringhaus: Strategische Identität – Orientierung im Wandel: Ganzheitliche Transformation zu Spitzenleistungen, 1996

Gary Hamel/C. K. Prahalad: Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, 1995

Thomas Hoffmann: Strategie für kleine Unternehmen, 2015

Thomas Hoffmann/Verena Krauer/Alexander Zipperle: Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen, 2017

Philip Kotler/Friedhelm Bliemel: Marketing-Management. 10. Auflage, 2001

Alan G. Lafley/Roger L. Martin/Jan W. Rivkin/Nicolaj Siggelkow: Die Kunst der Strategieplanung, In: Harvard Business Manager Spezial „Strategie“, 2017

Angelica Laurencon: Arbeit in der VUCA-Welt. FrolleinFlow, 2014

Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung, 2011

Niklas Luhmann: Soziale Systeme, 1987

Niklas Luhmann: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, 1973

Joan Magretta: Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 2002 80(5): 86-92

Reinhard Nagel/Rudolf Wimmer: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 2014

Alexander Osterwalder/Yves Pigneur: Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, 2011

Joseph A. Schumpeter: Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, 2010

Roman Stöger: Strategieentwicklung für die Praxis: Navigieren, verändern und umsetzen, 2017a

Roman Stöger: Toolbox Digitalisierung: Vorsprung durch Vernetzung, 2017b

### **Menschen. Unternehmen. Zukunft.**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation sowie Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages