



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

Ausgabe 1\_2020

# Interessante Geschäftsideen entwickeln

## Wie geht es (nicht)?

Roman Stöger

Jule Waibel

Maria Tagwerker-Sturm

Jens Herting

Raphael Shklarek

Kathrin Großheim &  
Ute Juschkus

**Umsetzungsweltmeister  
statt  
Ideenweltmeister**

**Eine Welt in Falten**

**Einblicke in  
Innovationsunter-  
nehmen**

**Geschäftsideen  
dynamisch entwickeln**

**Mit den Megatrends  
im Blick**

**Es geht vielmehr  
um Reflexion als um  
Kreation**

Seite 3

Seite 6

Seite 9

Seite 12

Seite 15

Seite 18

# Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

2020 – für manche klang diese Zahl vor (zumindest gefühlt) kurzer Zeit noch nach Science-Fiction. Heute ist sie Wirklichkeit. Mit dieser Ausgabe möchten wir mit Ihnen gemeinsam weiter schauen und beschäftigen uns mit der Frage, wie interessante Geschäftsideen im Mittelstand entstehen und was es braucht, damit sie auch umgesetzt, also Wirklichkeit werden. Dabei geht es weniger um Rocket Science als um pragmatische Wege, wie Ideen ge- und ins Unternehmen befördert werden können. Was macht eine interessante Geschäftsidee aus? Wie kann sie für Unternehmen „fruchtbar“ werden?

Zu all den Fragen kommen auch in dieser Ausgabe wieder einschlägige Expertinnen und Experten zu Wort. Aus Sicht von Roman Stöger steht der Mittelstand beispielsweise nicht vor der Herausforderung, genug spannende Geschäftsideen zu entwickeln, sondern vielmehr, sie konsequent am Kundennutzen orientiert auszuarbeiten. Jule Waibel hatte eine außergewöhnliche Produktidee und zeigt uns, wie sich darum ein Geschäft(smodell) entspinnen

kann. Von ihren Erfahrungen aus etwas größeren Innovationsunternehmen berichtet Maria Tagwerker-Sturm und leitet daraus Empfehlungen für mittelständische Betriebe ab. Wie es ist, in einer hochinnovativen Marktnische mit eher zu vielen Ideen zu jonglieren, erfahren wir von Jens Herting. Welche Megatrends können wir heute identifizieren und welche Bewegungen absehen? Dieser Frage widmet sich Raphael Shklarek und zeigt damit auf, in welche Richtungen interessante Geschäftsideen entwickelt werden können. Und wir schließen wie gewohnt mit einem eigenen Beitrag, der unsere Erfahrungen mit der Entwicklung neuer Geschäftsideen im Mittelstand reflektiert.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen ein erfolgreiches neues Jahr, eine anregende Lektüre und freuen uns über Rückmeldungen,

Ihr RKW-Chefsachen-Team



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

**Sabine Erdler**  
erdler@rkw.de  
06196 495-3207

**Patrick Großheim**  
grossheim@rkw.de  
06196 495-3215

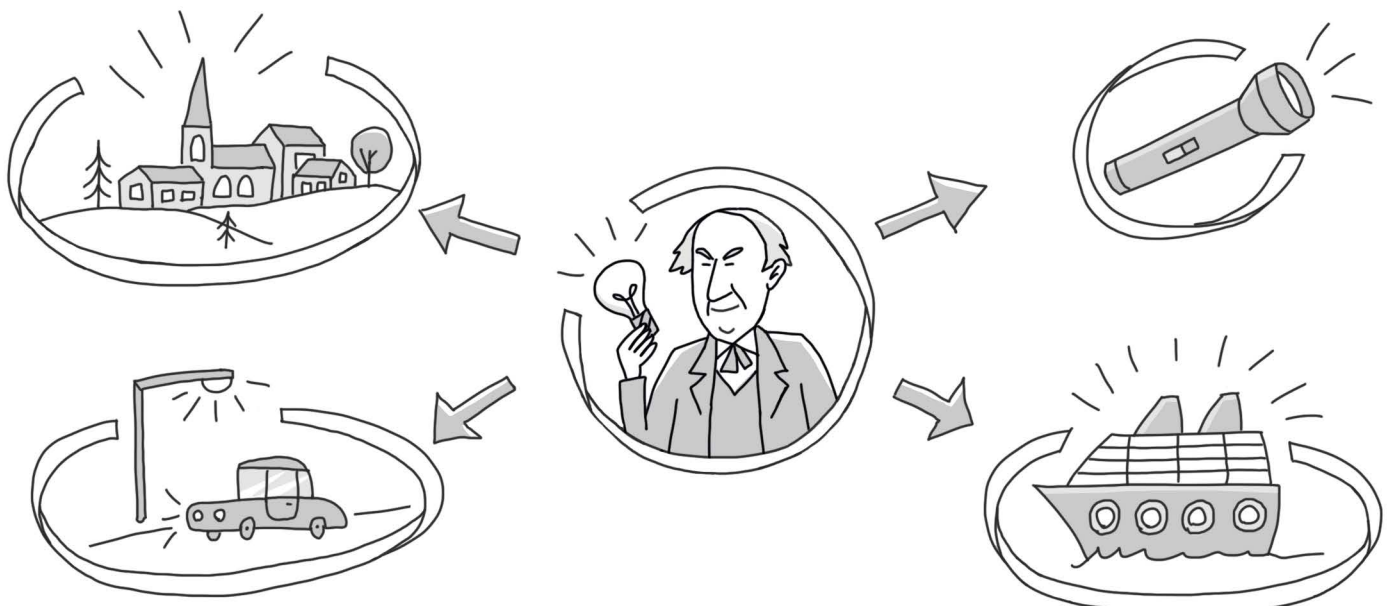
**Alexander Sonntag**  
sonntag@rkw.de  
06196 495-3230

**Sascha Hertling**  
hertling@rkw.de  
06196 495-3211

**Ute Juschkus**  
juschkus@rkw.de  
06196 495-3505

# Umsetzungsweltmeister statt Ideenweltmeister

Viele Unternehmen befinden sich in einem „hektischen Stillstand“.



Ein Interview mit **Prof. Dr. Roman Stöger**. Er ist Professor für Strategische Unternehmensführung an der University of Applied Sciences FH Kufstein Tirol. Darüber hinaus ist er in der Aufsicht internationaler, mittelständischer Unternehmen tätig und hat zahlreiche Bücher und Artikel zu den Themen Digitalisierung, Strategie, Innovation, Prozess- und Projektmanagement geschrieben.

Kontakt: [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at), [www.fh-kufstein.ac.at](http://www.fh-kufstein.ac.at)

**RKW: „Interessante Geschäftsideen entwickeln“ ist das Schwerpunktthema dieser Ausgabe. Herr Stöger, was ist aus Ihrer Sicht dabei entscheidend?**

**Roman Stöger:** Als Erstes muss sich jedes Unternehmen fragen, ob es wirksame Diskussions- und Entscheidungsprozesse für neue Themen gibt. Der Boom der letzten Jahre war einerseits positiv, andererseits wurde so etwas wie ein „hektischer Stillstand“ hervorgerufen. Mitarbeitende und Führungskräfte werden vom Tagesgeschäft absorbiert und haben weder Zeit noch Raum für die Entwicklung wirklich neuer Themen. Der zweite Faktor hat mit Führung und Kultur zu tun. Die deutsche Sprache ist hier entlarvend: „Was fällt Ihnen ein?“ ist im einen Unternehmen eine Aufforderung für Ideen, im anderen der Hinweis, gefälligst den Mund zu halten.



**Wie würden Sie eine interessante Geschäftsidee definieren?**

Es gibt sehr viele Definitionen in Praxis und Wissenschaft. Eine, die ich gerne verwende, lautet „Neues wirksam machen“. Der Fokus liegt auf echten Resultaten und Wettbewerbsvorteilen. Ich möchte es zuspitzen: Eine interessante Geschäftsidee verdient nur dann diesen Namen, wenn der Kunde bereit ist, für etwas Neues eine Rechnung zu bezahlen.

**Sie betonen Marktbezug und Umsetzung. In der Literatur und gerade in der Start-up-Szene gewinnt man aber den Eindruck, dass Kreativität oder Inspiration das Wichtigste ist.**

Das halte ich für zu einseitig. Ich bin seit Jahrzehnten im Business tätig und habe noch nie ein Unternehmen gesehen, in dem es einen Mangel an Ideen gibt. Der Engpass liegt in der Umsetzung. Auch hier möchte ich wieder pointiert sein: Wir brauchen keine Ideenweltmeister, sondern Umsetzungsweltmeister. Übrigens waren in der Wirtschaftsgeschichte die eigentlichen Erfinder selten diejenigen, die ein echtes Business aus einer Idee gemacht haben. Der Durchbruch kam fast immer von Leuten, die in Lösungen für Kunden gedacht haben und umsetzungsstark waren.

**Können Sie hier Beispiele nennen?**

Thomas Alva Edison gilt fälschlicherweise als Erfinder der Glühbirne. Was er entwickelt hat, war die industrielle Produktion von Glühbirnen. Das heißt: Wir verdanken ihm nicht die Glühbirne, sondern die beleuchtete Stadt. Bei seiner Geschäftsidee stand nicht die Technik im Zentrum, sondern der Kundennutzen. Henry Ford hat nicht das Automobil erfunden, sondern die Massenmobilität, weil er eine „Lowtechlösung“ produziert hat: ein Auto, das sich alle leisten können. Und natürlich hat Steve Jobs nicht die „i-technology“ erfunden, sondern sehr professionell verschiedene Elemente miteinander verbunden und umgesetzt: Design, Technik, Haptik und Image.

*„Ich habe noch nie ein  
Unternehmen gesehen,  
das zu wenige Ideen hat.“*

**Heute spricht alles über Start-ups als Innovationstreiber und Ideenschmieden. Wie beurteilen Sie dies?**

Es herrscht eine für mich unverständlich große Start-up-Romantik. An sich finde ich es gut, wenn junge Menschen unternehmerisch tätig werden und Neues ausprobieren. Aber kaum ein Start-up ist nachhaltig erfolgreich und sehr viele arbeiten am Markt bzw. am Kundenbedürfnis vorbei. Die meisten sind technologie-, internet- oder digitalisierungsverliebt, vergessen aber, dass Umsatz, Profitabilität und Liquidität genauso wichtig sind wie gute Ideen. Unsere Volkswirtschaft hängt nicht von Start-ups ab, sondern von der Innovationskraft unserer etablierten Unternehmen, vor allem der klein- und mittelständischen.

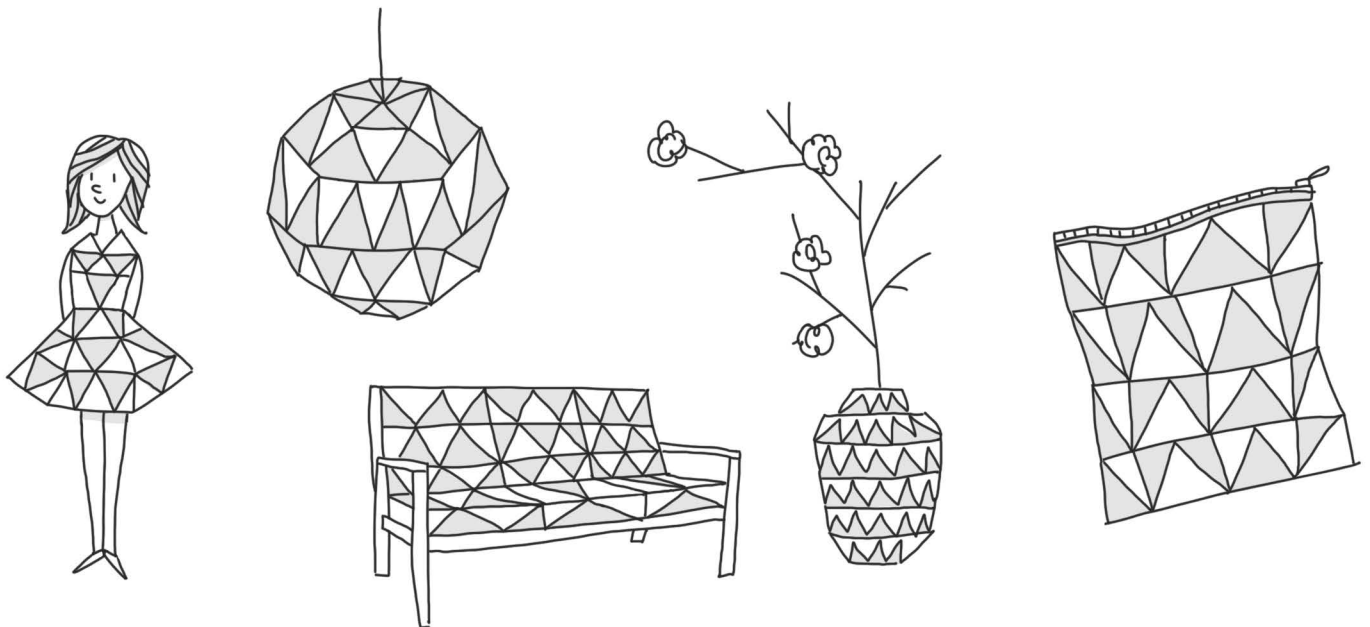
**Welche Fragen sind von der Unternehmensführung zu stellen?**

Menschen und Organisationen sind typischerweise vergangenheitsorientiert. Dort fühlen wir uns wohl, sicher und aufgehoben. Und wenn die Geschäfte aktuell gut laufen, sieht niemand einen Grund für Veränderung. Echte Führung bedeutet aber, das eigene Geschäft und den Erfolg kritisch zu hinterfragen: Warum waren wir bislang erfolgreich? Wo liegen die Grundlagen des Erfolges von morgen? Erkennen wir rechtzeitig neue Entwicklungen? Sind wir vielleicht sogar den Veränderungen voraus? Treffen wir rechtzeitig die richtigen Entscheidungen? Sind wir schnell in der Umsetzung? Dreh- und Angelpunkt von Geschäftsideen sind immer der Kunde und die Frage, wo und wie wir künftig mit neuen Lösungen echten Nutzen stiften.

*„Kundennutzen ist DAS Kriterium  
für Geschäftsideen.“*

## Eine Welt in Falten

Wie aus einer ausgefallenen Designidee ein Geschäft wird.

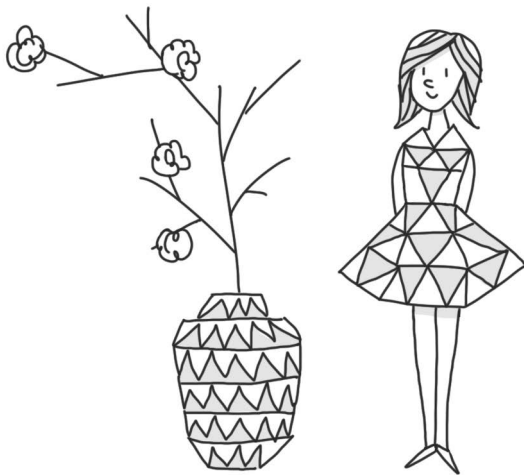


**Jule Waibel** ist eine deutsche Designerin mit Sitz in Berlin und Standorten in London und auf Bali. Ihre Besonderheit? Sie faltet – und zwar nicht nur Papier, sondern auch Stoffe von Polyester bis Seide, Filz, Pappe, Leder, Plastik, Kork und vieles mehr. Dabei entstehen hochwertige Produkte in den Bereichen Fashion, Interieur und Installation. Wir sprachen mit ihr darüber, wie sie neue Produktideen und Geschäftsfelder entwickelt – und wie sich dabei der Spagat zwischen Designerin und Geschäftsfrau anfühlt. Ihre zwei Brüder, der Musikkünstler Cro und sein Manager Benno, haben als ihre Mentoren und Vorbilder dabei entscheidenden Einfluss. Kontakt: [mail@julewaibel.com](mailto:mail@julewaibel.com), [www.julewaibel.com](http://www.julewaibel.com)



**RKW: Liebe Frau Waibel, in dieser Ausgabe dreht sich alles um neue Geschäftsideen. Wie ist das bei Ihnen?**

**Jule Waibel:** Der Fokus meines Wirkens ist ehrlich gesagt erst mal gar nicht geschäftlich, sondern vor allem kreativ und persönlich: Für mich ist das Erschaffen im Vordergrund. Spannend finde ich dabei vor allem, immer neue Materialien zu falten und zu schauen, was für neue Dinge dabei entstehen können.



**Wie kommen Sie dazu, etwas Neues zu erschaffen?**

Ausgangspunkt ist eigentlich immer ein neuer Auftrag. Um mich frei auszuprobieren, habe ich tatsächlich kaum noch Zeit. Da sind immer wieder Kunden, die fragen: „Hey Jule, kannst Du nicht auch dieses oder jenes falten?“ Das reizt mich und dann fange ich sofort an zu entwerfen und auszuprobieren. So bin ich zum Beispiel auf Filz als Faltematerial für Möbel gekommen. Im Prinzip ist aber so meine ganze Produktwelt und auch mein Fertigungs-Know-how gewachsen – und das geht immer so weiter. Meine Vision ist da eher die Vielfalt: ganz groß gedacht ein Kaufhaus mit allen Produkten, die man sich so vorstellen kann von Teppichen über Möbel bis hin zum ganzen Wohnzimmer, zur Kleidung, ... eine Welt voller Falten – einfach, um ihr Potenzial zu zeigen.

**Warum gerade Falten?**

Das Falten fing für mich in London im Masterstudium am Royal College of Art an. Als Produktdesignerin war ich auf geometrische Figuren, Texturen und Funktionalität geeicht. Laut meinen Tutoren und Kollegen hatte ich dabei aber immer auch ein besonderes Händchen für Ästhetik und Witz. Das war wie ein „brain washing“ für mich: Auf einmal durften die Dinge nicht nur funktional, sondern auch einfach schön sein. Und Falten sind für mich eine geniale Kombination aus beidem: Sie stehen für Bewegung, Schwingung, Mehrdimensionalität, die Transformation von groß zu klein und andersherum, Muster, Wiederholung, Geometrie ... Ich nutzte sie also erst einmal experimentell für eine Vase, was erstaunlich gut funktionierte und mich schließlich zu einem gefalteten Kleid mit gefalteten Accessoires als Abschlussarbeit führte. Das war wochenlange harte Arbeit mit vielen (auch verworfenen) Skizzen, Modellen und Prototypen in meinem stillen Kämmerlein, aber ich hab mich da irgendwie drin gefunden. Als eigentlich sehr ungeduldiger Mensch beruhigt mich das Falten total. Ich komme in so einen Flow ... wie ein Kind, das selbstvergessen bastelt oder spielt.

**Wie ging es nach diesen ersten Falterfahrungen und -produkten weiter?**

Ziemlich rasant: Das Kleid kam gut an und wurde auf einschlägigen Designwebsites gefeatured. So kamen schnell die ersten Aufträge und sogar eine Anfrage für eine eigene Fashion-Show – obwohl ich gar keine Modedesignerin bin. Ich wäre sonst bestimmt nicht auf die Idee gekommen, ein komplett zusammenfaltbares Kleid zu erschaffen. Aber ich hab das nach einigem Überlegen gemacht und bin getragen von der Aufmerksamkeit in die Selbstständigkeit als Designerin gerutscht. Heute bin ich darüber sehr glücklich, denn kein Tag fühlt sich für mich wie Arbeit an.

*„Der kreative Prozess ist eben  
mein persönlicher und mir ist es wichtig,  
dabei in meinem Rhythmus zu arbeiten.*

*Ich hole mir dann eher bei der Umsetzung  
ein Team aus Profis dazu.“*

**Ist das heute immer noch so, dass Sie eher im stillen  
Kämmerlein arbeiten?**

Ja, schon, nur dass es kein Kämmerlein mehr ist. (lacht) Ich hab hier in Berlin jetzt ein großes Studio mit viel Platz für meine Stoffe, Entwürfe, Faltmuster und einen Dampfofen. Aber der kreative Prozess ist eben mein persönlicher und mir ist es wichtig, dabei in meinem Rhythmus zu arbeiten. Ich hole mir dann eher bei der Umsetzung ein Team aus Profis dazu, zum Beispiel fürs Nähen oder Installieren. Im Moment arbeite ich auch noch eher an Einzelstücken – und da geht jedes durch meine Hände. Das habe ich jetzt erst mal so für mich entschieden.

**Ist weiteres geschäftliches Wachstum eine Option für Sie?**

Ja, schon, da gibt es viele Optionen, über die ich nachdenke. Ich könnte mich zum Beispiel hier vergrößern oder in Asien produzieren (lassen) oder meine Designs an eine Marke verkaufen ... für all das gibt es Argumente und auch schon Angebote. Auch mein Bruder schaut hier rein und sagt: „Von den gefalteten Hockern hättest Du jetzt aber auch 100 produzieren und verkaufen können.“ Damit hat er auch recht und das stimmt mich auch nachdenklich, aber die Technik und Produktion sind wirklich kompliziert und aufwändig: Dafür die passenden Partner zu finden, ist nicht so einfach. Außerdem liegt mir die unmittelbare, kreative Arbeit im Moment so sehr am Herzen, dass ich mich davon nicht entfernen möchte. Aber all das ist ja gerade erst losgegangen und im Werden – ich schaue gespannt und offen, was noch passiert und mir an Möglichkeiten begegnet.

**Liebe Frau Waibel, vielen Dank für das Gespräch.**

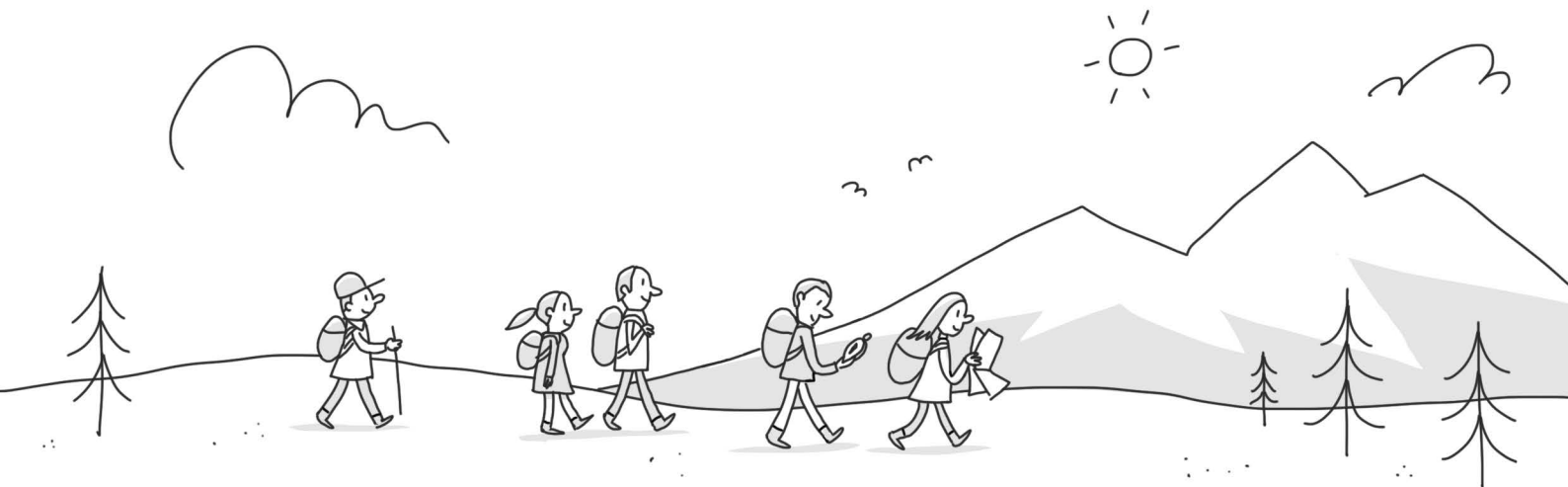
**Wir wünschen Ihnen noch viel Erfolg auf Ihrem Weg – und bleiben dran.**





# Einblicke in Innovationsunternehmen

## Wie sie interessante Geschäftsideen entwickeln.



**Maria Tagwerker-Sturm** ist Projektmanagerin für Retail Innovationen bei der Umdasch Group Ventures, dem Corporate Innovation Hub der Umdasch Group, einer international aktiven Unternehmensgruppe im holz- und metallverarbeitenden Bereich mit Hauptsitz in Amstetten in Niederösterreich mit mehr als 8.500 Mitarbeitenden weltweit. Als Intrapreneur analysiert sie hier Megatrends, erkundet Start-ups sowie digitale Technologien und entwickelt daraus neue Geschäftsmodelle. Sie hat über 15 Jahre Innovationserfahrung in internationalen Unternehmen und ist die Gründerin des Innovationsblogs Inknowaktion. Kontakt: [mts@umdaschgroup-ventures.com](mailto:mts@umdaschgroup-ventures.com), [www.umdaschgroup-ventures.com](http://www.umdaschgroup-ventures.com)

## Warum müssen sich Unternehmen unbedingt mit neuen Geschäftsideen auseinandersetzen?

Die Antwort ist einfach: Durch die steigende Innovationsgeschwindigkeit, befeuert durch die Digitalisierung und Kundenzentrierung, können von heute auf morgen neue

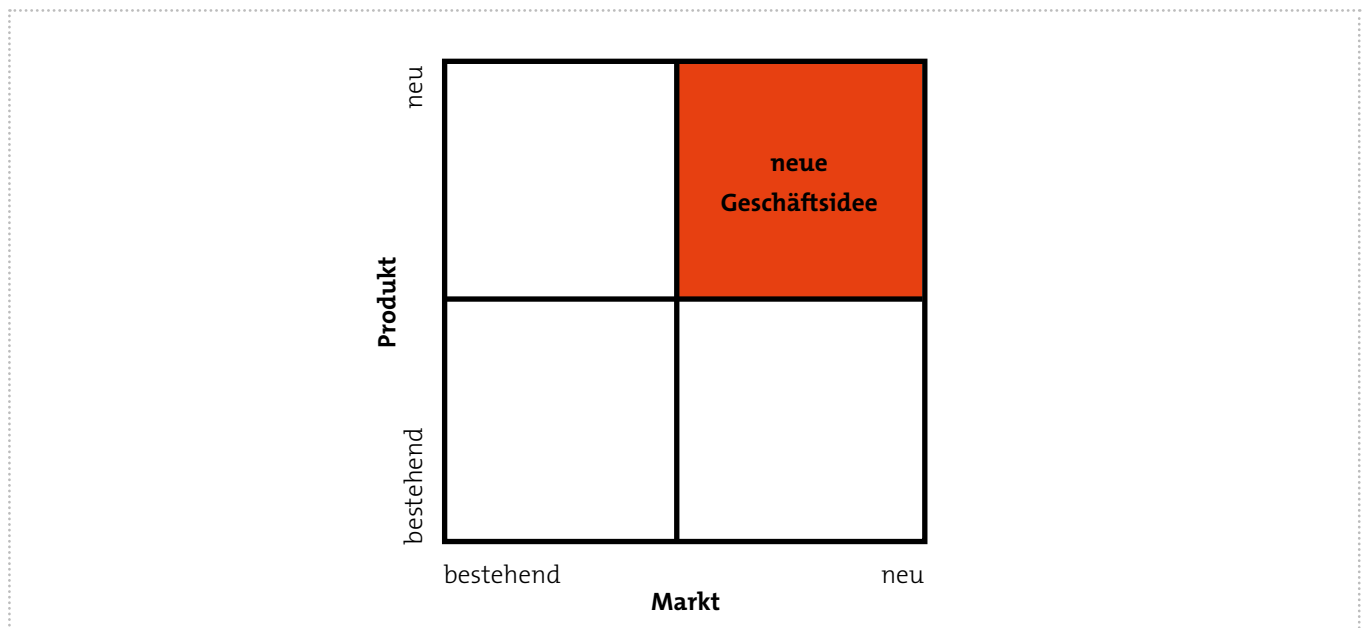
Lösungen auftauchen, die das aktuelle Geschäft bedrohen. Daher ist man gut beraten, hier nicht in die Opferrolle zu verfallen, sondern die Täterrolle zu übernehmen.

## Was macht eine „interessante Geschäftsidee“ aus?

Eine Geschäftsidee ist aus meiner Sicht eine Idee zum Aufbau von Neugeschäft. Sie unterscheidet sich von Produktideen, die neue Lösungen auf den bestehenden, aktuell bearbeiteten Märkten darstellen. Geschäftsideen im Gegensatz dazu adressieren neue Märkte mit einem neuen Produkt oder einer Dienstleistung. Dahinter steckt eine neue Geschäftslogik: das Geschäftsmodell.

Eine Geschäftsidee ist interessant und attraktiv, wenn sie für den Markt neu ist und für das Unternehmen ein hohes wirtschaftliches Potenzial mitbringt. Ist der Markt groß und wachsend, so ist das Leistungsportfolio skalierbar und erweiterbar und sind gute Margen machbar, das heißt er ist attraktiv und die Idee hochinteressant.

### Einordnung neuer Geschäftsideen



## Wie kommt man zu interessanten Geschäftsideen?

Ganz einfach – Augen und Ohren auf, Kreativität an. Es gibt kein Erfolgsrezept von der Stange, es liegt immer an der Aufmerksamkeit, Intelligenz und Kreativität der handelnden Personen, um großartige Geschäftsideen zu finden und

zu entwickeln. Natürlich gibt es aber auch Methoden und Ansätze, die die Entwicklung von neuen Geschäftsideen schöpferisch fördern.

## Fünf Methoden zur Entwicklung von neuen Geschäftsideen

### Trendanalysen

Da eine neue Geschäftsidee immer mit der Zukunft zu tun hat, spielen bei der Entwicklung Megatrends (siehe auch Seite 15) eine sehr große Rolle. Eine einfache Methode ist die Analyse der Megatrends und deren Auswirkung auf das Unternehmen und die Branche, um daraus neue Geschäftsideen abzuleiten.

### Technologie-Exploration

Die Recherche und Analyse neuer Technologien sind eine wichtige Quelle für neue Geschäfte. Im Internet gibt es dazu viele kostenlose Möglichkeiten. Im kreativen Prozess werden Ideen gefunden, wie man mit einer neuen Technologie Kundenbedürfnisse besser erfüllen kann.

### Start-up-Scouting

Start-ups sind eine großartige Inspirationsquelle, um an neue Geschäftsideen zu kommen. Entweder man beteiligt

sich an einem Start-up oder geht eine Kooperation ein, um gemeinsam an neuen Geschäftsideen zu arbeiten.

### Kunden- und Nutzerzentrierung

Die schon angesprochene Kunden- und Nutzerzentrierung ist ein enormer Hebel für neue Geschäftsideen. Es gibt viele Kundenbedürfnisse, die nicht zufriedenstellend erfüllt werden. Oder es ist zwar die Lösung gut, aber der Prozess für den Kunden furchtbar. Hier lauert riesiges Innovationspotenzial, das gilt es, durch Gespräche und Analysen mit Kunden herauszufinden.

### Kreativ-Workshops

Kreativ-Workshops sind der Kern jeder Innovationsfindung. Möglichst viele interessante Persönlichkeiten, Kompetenzen und Experten an einen Tisch zu bringen, um verschiedene Sichtweisen und Ideen zu finden und zu diskutieren, ist der größte Treibstoff für neue Ideen.

## Was ist ein innovationsförderndes Umfeld?

Um erfolgreich an neuen Geschäftsideen zu arbeiten, braucht es ein innovationsförderndes Umfeld. Dazu zählen Management Commitment, Freiräume, eine Risiko- und Fehlerkultur und die Distanz zum Tagesgeschäft. Letzteres ist oft der größte Feind der Innovation, vor allem wenn es um Kapazitäten geht. Daher ist es höchst empfehlenswert,

das Innovationsteam vom operativen Geschäft auszukoppeln. Ein weiterer großer Vorteil ist, dass das Mindset offener und visionärer wird. Sonst werden Ideen oft mit dem aktuellen Geschäft verglichen, wodurch meist schnell künstliche Grenzen aufgezeigt werden. Das ist häufig der sofortige Tod einer Idee.

## Das Beispiel „Umdasch Group Ventures“

Die Umdasch Group hat mit der Umdasch Group Ventures ein eigenes Unternehmen gegründet, das sich nur mit der Zukunft beschäftigt. Das Ziel ist die Entwicklung von neuen, potenziell disruptiven Geschäftsideen und Geschäftsmodellen.

Dieses Set-up ermöglicht einen vollen Fokus auf die Zukunft und auf neue Ideen. Eine Kultur mit schnellen Entscheidungswegen, Freiräumen und hoher Eigenverantwortung bietet uns ein schnelles Liefern von Ergebnissen.

Nun kann nicht jede Organisation gleich ein eigenes Innovationsunternehmen gründen, vor allem wenn es sich um kleine oder mittlere Betriebe handelt. Das Rezept ist hier, dass das Innovationsteam eine eigene Einheit ist, die fix zugewiesene Ressourcen bekommt und vom operativen Geschäft ausgekoppelt ist. So wird ein optimaler Nährboden für innovative Geschäftsideen geschaffen.

# Geschäftsideen dynamisch entwickeln

Neuland erkunden durch Kundennähe und agiles Projektmanagement gepaart mit einer gehörigen Portion Mut und Intuition.



Ein Gespräch mit **Jens Herting**, Geschäftsführer der ZIEGLER Instruments GmbH (ZINS) in Mönchengladbach. Das Unternehmen ist mit seinen 15 Mitarbeitenden führend im Bereich der Prüftechnik für Tribo-Akustik. 2016 durch einen Management-Buy-out übernommen, arbeiten Jens Herting und Mitinhaber Patrick Schimmelbauer kontinuierlich daran, die Positionierung zu erhalten und auszubauen. An Ideen mangelt es ihnen dabei nicht – im Gegenteil. Kontakt: [jens.herting@ziegler-instruments.de](mailto:jens.herting@ziegler-instruments.de), [www.zins-ziegler-instruments.com](http://www.zins-ziegler-instruments.com)

**RKW: Herr Herting, Ihr Unternehmen ist führend im Bereich Tribo-Akustik, könnten Sie uns bitte erklären, was damit gemeint ist?**

**Jens Herting:** Ursprünglich ein Handelsunternehmen hat sich ZINS im Laufe der Jahre zu einem Spezialisten in Sachen Prüftechnik für Tribo-Akustik entwickelt. Wir bedienen damit eine absolute Nische, in der es weltweit wenig Wettbewerb gibt. Tribologie ist die Wissenschaft der Interaktion zwischen zwei Materialoberflächen. Daraus ergeben sich gewollte oder ungewollte akustische Phänomene: Wo und warum knarzt, rappelt oder quietscht es beispielsweise in einem Auto? Welche Reibgeräusche erzeugen zwei Textilien? Um das systematisch messen und objektiv bewerten zu können, entwickeln wir ständig neue Verfahren, Prüfstände und Dienstleistungen.



**Wie kommen Sie zu den neuen Ideen?**

Die Zeiten, in denen Kunden mit Entwicklungsanfragen auf uns zu kamen, sind eher vorbei. Wir sind sicherlich Querdenker – und gute Ideen ergeben sich in der Regel aus Gesprächen mit Kunden und Kooperationspartnern: Wo sind unerfüllte Bedarfe? Wo tut sich eine neue Marktnische auf? Und was davon könnte zu uns passen?

Ob Servicetechniker oder Vertriebsmitarbeiter – das Ohr in diesem Sinne immer am Markt zu haben, ist bei uns eine Aufgabe für jeden Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Aber wir gehen auch ganz aktiv auf unsere Kunden zu, etwa indem wir Hausmessen organisieren oder Workshops.

**Das hört sich so an, als hätten Sie eher zu viele Ideen als zu wenige ...**

Ja, das ist so. Diese Ideen aufzunehmen und in eine richtige Bahn zu lenken, ist Aufgabe von uns Geschäftsführern. Da ergänzen wir uns gut mit unseren Perspektiven und können Chancen erkennen, ohne uns dabei zu verzetteln.

Um die Mitarbeiter und deren Know-how einzubinden, setzen wir uns auch regelmäßig mit ihnen zusammen und prüfen gemeinsam im lockeren Gespräch die Ideen auf ihr Potenzial und ihre Machbarkeit.

Letztlich bleibt die Auswahl aber immer ein gutes Stück weit Intuition, Bauchgefühl und Erfahrung. Wir betreten mit unseren Verfahren und Produkten meist absolutes Neuland. Es handelt sich doch praktisch immer um Weltneuheiten – und ohne Vergleichsbasis lässt sich der Erfolg kaum seriös berechnen und prognostizieren.

**Wie machen Sie aus Ihren besten Ideen den nächsten Markterfolg?**

Da muss man natürlich gucken, wie man das finanziert und die Ressourcen bereithält. Dafür investieren wir ganz gezielt und langfristig in Forschung und Entwicklung, um auch in Zukunft neue Produkte auf den Markt bringen zu können.

Aber natürlich ist das auch anspruchsvoll für das Projektmanagement. Wir wissen zwar, wo wir hinwollen, aber der Weg dorthin ist sehr steinig und ganz schlecht zu planen. Da muss man häufig genug auch Sackgassen hinnehmen und einen Umweg suchen, um das anvisierte Ziel zu erreichen. Deswegen haben wir inzwischen gelernt, dynamischer als

## *„Ich glaube stark an die Bedeutung von Intuition, wenn es um die Entwicklung neuer Geschäftsideen geht.“*

früher an die Sache heranzugehen und uns lieber viele kleine Zwischenziele zu setzen als größere langfristige. Dafür haben wir unsere Mitarbeiter auch geschult und entsprechende Planungssoftware angeschafft.

### **Was bedeutet diese Arbeitsweise für Sie als Führungskraft?**

Ich sehe meine Aufgabe darin, mit meinen Mitarbeitern zu kommunizieren, ihnen den Rücken freizuhalten und sie zu unterstützen, damit sie ihre Aufgaben bestmöglich erledigen können, auch die Fäden zusammenzuführen und sie in wichtige Richtungen weiterzuspinnen. Das gibt sowohl den Mitarbeitern Freiräume, um sich in einem definierten Rahmen zu entwickeln und auszutoben, als auch uns als Geschäftsführung, um uns regelmäßig und systematisch neben dem Tagesgeschäft mit strategischen Fragen zu befassen.

Das ist mir sehr wichtig, denn mein Sichtfeld wird im Tagesgeschäft immer enger und da brauche ich Gelegenheiten, es auch wieder zu öffnen. Dafür tausche ich mich gern mit Kunden, Mitarbeitern, anderen Unternehmern und Sparringpartnern aus und suche den Perspektivwechsel.

### **Was würden Sie anderen Unternehmen noch empfehlen, um vorne am Markt zu bleiben?**

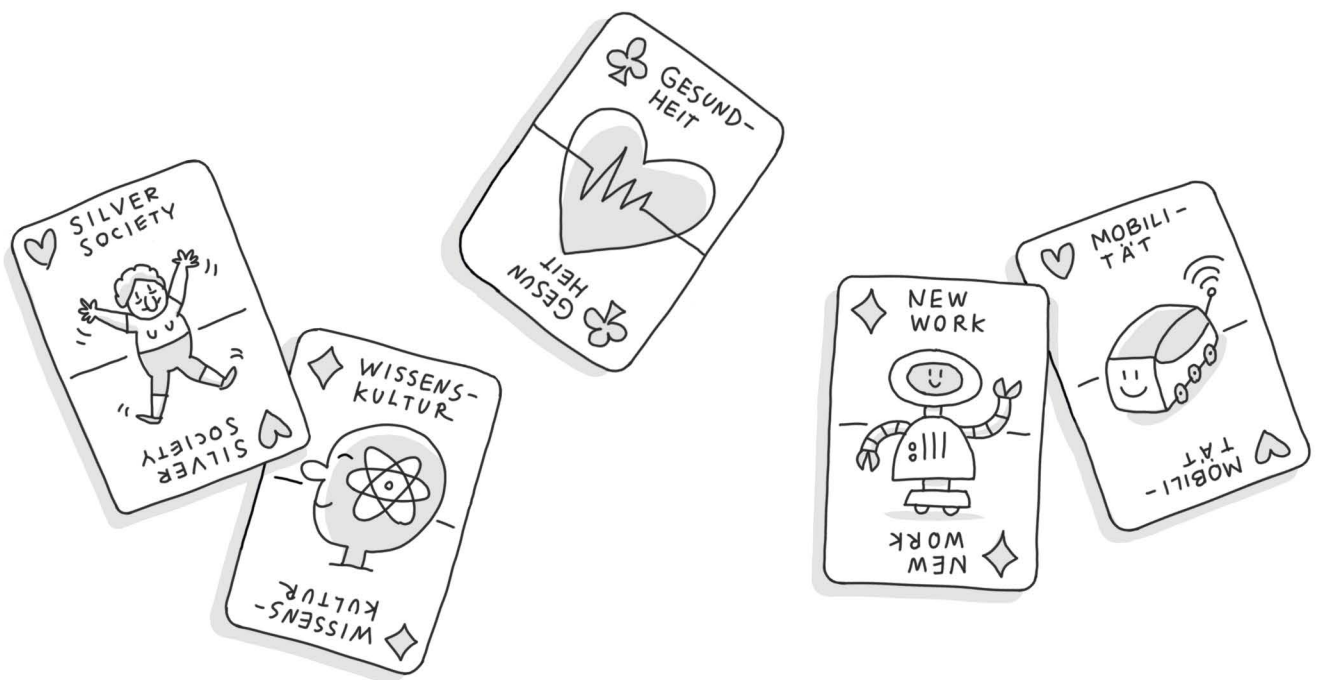
Meine Kernbotschaft wäre: Mehr Mut haben und sich auf seine Intuition verlassen. Ich glaube stark an die Bedeutung von Intuition, wenn es um die Entwicklung neuer Geschäftsideen geht. Zahlen, Daten, Fakten sind wichtig, aber man darf nicht zu akademisch an die Sache herangehen. Mehr Perspektiven verschaffen dabei einen größeren Blick aufs Ganze und eine sicherere Intuition für Entscheidungen. Und man darf nicht den Mut verlieren, immer wieder aufzubrechen, aber auch Schiffbruch zu erleiden. Es ist wichtig, rechtzeitig loslassen zu können, ein Scheitern zu akzeptieren und sich wieder neu aufzustellen – auch wenn es nicht einfach ist.

**Herr Herting, vielen Dank für das spannende Gespräch. Wir wünschen Ihnen und Ihrem Unternehmen weiterhin viel Erfolg.**



# Mit den Megatrends im Blick

Wie Unternehmen innovative Geschäftsideen entwickeln können.



**Raphael Shklarek** ist Trendforscher und Berater beim Zukunftsinstitut in seiner Heimatstadt Wien. Hier studierte er Psychologie sowie Politikwissenschaften mit Fokus auf Konfliktforschung, Ideologie und Identität. Kontakt: [r.shklarek@zukunftsinstitut.at](mailto:r.shklarek@zukunftsinstitut.at), [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)

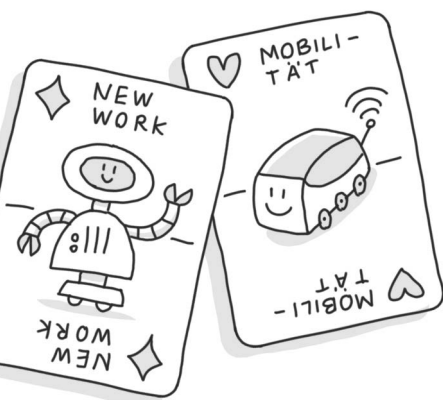
Eine Idee ist ein wichtiger Teil eines erfolgreichen Unternehmens. Jede Idee benötigt jedoch den richtigen Kontext, ein geeignetes Team, Umsetzung, ein Geschäftsmodell und Menschen, die darin investieren. Oft werden diese Faktoren getrennt gedacht, überbewertet oder gar missachtet. Um realisiert zu werden, benötigt jede Idee eine Strategie, die in Echtzeit auf Wandel reagieren kann, um keine Vergangenheit zu produzieren. Trends sind Beschreibungen dieses Wandels. Sie zeigen Strömungen in der Gesellschaft. Sie schlagen unterschiedlich lange Wellen und erzeugen ebenso Gegenströmungen. Megatrends zeichnen sich durch ihre andauernde Wirkung, globale Reichweite, Mehrdimensionalität und Vernetzung sowie ihre Ubiquität aus:

- Die **Wissenskultur** steht im Zeichen der Konnektivität und verändert unser Wissen über die Welt und die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen. Organisationen sollten dementsprechend auf neue, dezentralisierte Formen der Bildung und Wissensgenerierungen setzen.
- Digitalisierung ist keine ausreichende Bezeichnung des Wandels. Mehr noch handelt es sich dabei um eine Evolution der **Konnektivität** in der Gesellschaft. Digitale Kommunikationstechnologien verändern Lebensstile grundlegend und lassen neue Bedürfnisse und Verhaltensmuster entstehen. Um diesem fundamentalen Umbruch erfolgreich zu begegnen, brauchen Organisationen, Unternehmen und Individuen neue Netzwerkkompetenzen und ein ganzheitlich-systemisches Verständnis des digitalen Wandels.
- Die **Globalisierung** wird heute allzu oft als Problem wahrgenommen. Doch die Herausforderungen, die mit einer immer komplexeren, weil zunehmend vernetzten Welt verbunden sind, dürfen nicht den Blick auf ihre positiven Effekte verstellen: Viele aktuelle Trends, von der Postwachstumsökonomie über Direct Trade bis hin zum Aufstieg der Generation Global, verstärken die globale Dynamik, die das internationale System in den kommenden Jahren weiter in eine progressive Richtung bewegt.
- **Urbanisierung** beschreibt den Zuwachs von Städten. Menschen leben weltweit in urbanen Räumen und machen sie zu den mächtigsten Akteuren und wichtigsten Problemlösern einer globalisierten Welt.
- Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Unternehmensstrategie – selbst wenn es nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist, entwickelt sich die **Neo-Ökologie** nicht zuletzt aufgrund technologischer Innovationen mehr und mehr zu einem der wirkmächtigsten Treiber unserer Zeit. Sie sorgt nicht nur für eine Neuausrichtung der Werte der globalen Gesellschaft, der Kultur und der Politik. Dieser Megatrend verändert auch unternehmerisches Denken und Handeln in seinen elementaren Grundfesten.
- Die Welt im 21. Jahrhundert ist nicht nur durch einen weiterwachsenden Mobilitätsbedarf gekennzeichnet, sondern vor allem durch eine zunehmende Vielfalt an Mobilitätsformen. Individualisierung, Konnektivität, Urbanisierung und Neo-Ökologie bestimmen die **Mobilität** von morgen.
- Die Gesellschaft befindet sich im Daueralarm – eine Krise jagt die nächste: Von einem bevorstehenden globalen Handelskrieg über die Roboter, die uns unsere Arbeit wegnehmen, bis hin zur EU-Flüchtlingskrise. Alles wird immer schlimmer – und wir stehen kurz vor dem Kollaps. Doch das ist ein Trugschluss: Während unsere Wahrnehmung uns in die Verunsicherung stürzt, leben wir tatsächlich in den sichersten aller Zeiten. Zugleich strebten wir aber noch nie so sehr nach **Sicherheit** wie heute.
- Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? **New Work** beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt.

- **Individualisierung** ist das zentrale Kulturprinzip der westlichen Welt und entfaltet ihre Wirkungsmacht zunehmend global. Sie codiert die Gesellschaft um und berührt Wertesysteme, Konsummuster und Alltagskultur gleichermaßen.
- Noch nie hat die Tatsache, ob jemand als Mann oder Frau geboren wird und aufwächst, weniger darüber ausgesagt, wie die jeweilige Biografie verlaufen wird. Der Trend veränderter Rollenmuster und das Aufbrechen der Geschlechterstereotype sorgen für einen radikalen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Der **Gender Shift** schafft eine neue Kultur des Pluralismus.
- **Silver Society** bezeichnet eine Gesellschaft, in der die Zahl älterer Menschen steigt. Gleichzeitig bleiben wir länger gesund. Damit entsteht eine völlig neue Lebensphase nach dem Renteneintritt. Das bietet Raum für Selbstentfaltung in neuen Lebensstilen im hohen Alter.
- **Gesundheit** ist das Synonym für ein gutes Leben. Mit selbstständig erworbenem Wissen treten Menschen dem Gesundheitssystem auf Augenhöhe gegenüber und stellen neue Erwartungen an Unternehmen und Infrastrukturen.

Nicht jeder Trend ist gleichwertig für jedes Unternehmen. Um sich in einer komplexen, dynamischen Welt auf Zukunft auszurichten, muss ein Unternehmen die eigenen Grundannahmen und Strategien wirkungsvoll überprüfen. Dies bedeutet nicht, lediglich zu beobachten, was sich außerhalb der Organisation abspielt und offen für alle Richtungen zu sein. Ebenso genügt es nicht, die internen Strukturen aufzulockern, um „New Work“ zu entsprechen. Beides würde einen Streueffekt verursachen, wenn auch positive Erkenntnisse. Die Neo-Ökologie hält uns an, nachhaltig zu denken: Nicht nur umweltschonendere Materialien und reduzierter Konsum, sondern eine ganzheitlichere Sicht auf unser Umfeld. Die Botschaft dieses Megatrends ist ein Perspektivwechsel auf unsere globale Ökonomie, unsere Bedürfnisse und wie wir Wert schöpfen. Diese Vernetzungen fordern jetzt mehr denn je ein Bewusstsein dafür, dass Wirtschaftlichkeit und das Wohl von Menschen vereinbar sind. Dies birgt enormes Potenzial.

Widersprüche aufzulösen ist nicht trivial, da sie aus realen Blockaden bestehen. Diese kommen jedoch nicht von ungefähr: Menschen und Organisationen können nicht alles wahrnehmen und weisen natürliche blinde Flecken auf. Um diese in einem schnellen und klaren Prozess wirksam zu entdecken, haben wir die Future-Room-Methode entwickelt. Die Essenz dieses Ansatzes fasst Prof. Dr. Dirk Baecker wunderbar zusammen:



*„Profiliert ist eine Strategie der Organisation erst dann, wenn das Wirkliche des Innenraums mit dem Möglichen des Außenraums der Organisation in Beziehung gesetzt wird.“*

# Es geht vielmehr um Reflexion als um Kreation

## Ein Erfahrungsaustausch zur Entwicklung von Geschäftsideen im Mittelstand.



**Kathrin Großheim und Ute Juschkus** arbeiten gemeinsam im Projekt „Wettbewerbsfähig mit digitalen Geschäftsmodellen und Personalstrategien“ im RKW Kompetenzzentrum. Sie beleben aktuell vor allem das Thema und gleichnamige Zukunftslabor „Digitale Geschäftsideen entwickeln“. Hier dreht sich alles um die Frage: Wie können Sie Ihr Geschäft weiterentwickeln und welche digitalen Wege passen dazu? Kontakt: [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de) und [juschkus@rkw.de](mailto:juschkus@rkw.de), [www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)

**Kathrin:** Nun waren wir letztes Jahr ja viel auf den Spuren von (digitalen) Geschäftsideen im Mittelstand unterwegs. Mich hat dabei am meisten überrascht, wie persönlich der Prozess der Ideenentwicklung doch ist. Gemeinhin werden der Teamgedanke und die Schwarmintelligenz ja groß geschrieben und propagiert ... Die will ich damit auch gar nicht in Abrede stellen. Jedoch ist mir aufgefallen, dass sie vor allem dann gefragt waren, wenn es darum ging, eine (Geschäfts-)Idee zu schärfen, also zu diskutieren, weiterzuentwickeln, auszuarbeiten, zu bewerten und schließlich umzusetzen. Die grundsätzlichen Ideen und Ansätze, um ihr Geschäft weiterzuentwickeln oder gar neu zu erfinden, hatten die meisten Entscheiderinnen und Entscheider bereits im Gepäck – und sie waren von sehr persönlichen Erfahrungen, Einschätzungen und Motiven geprägt. Hast Du das auch so wahrgenommen? Und was hat Dich überrascht?

**Ute:** Ich kann Deinen Eindruck nur bestätigen. An Ideen mangelt es dem Mittelstand nicht. Das gilt aber nicht nur für die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst. Auch ihre Mitarbeitenden hatten oft ein paar spannende Ideen im Kopf, wie man das Geschäft weiterentwickeln könnte. Doch die kommen im Geschäftsalltag offensichtlich selten auf den Tisch, denn es fehlen meist die Zeit und der geeignete Rahmen dafür. Das bestätigt auch Maria Tagwerker-Sturm (ab Seite 9). Und damit bin ich auch schon bei Deiner zweiten Frage: Als Neuling im Team hat es mich wirklich überrascht, dass manchmal schon ein halbtägiger Workshop genauso ein geeigneter Rahmen sein kann, um Ideen zu teilen und einen gemeinsamen weiterführenden Prozess zur Geschäftsmodellentwicklung anzustoßen. Das Handwerkszeug: Ein klarer, aber flexibler Ablauf, wenige einfache Tools zur Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, viel Erfahrungsaustausch und kollegiale Beratung. Ich bin immer noch begeistert, wie viele Aha-Effekte ich mit den Teilnehmenden dabei erleben durfte. Jens Herting scheint da als Geschäftsführer ganz ähnliche Erfahrungen mit seinem Team zu machen (mehr dazu ab Seite 12).

**Kathrin:** Sind wir da schon an dem Punkt, den Roman Stöger in seinem Beitrag (ab Seite 3) unterstreicht: Es braucht mehr Umsetzungsstärke – Ideen gibt es genug? Ich kann damit viel anfangen. Und zur Umsetzung gehört dann eben auch ein Rahmen, wo solche Ideen (von Einzelnen) fruchtbar, also für die Organisation nutzbar werden können. Meiner Meinung nach geht es dabei – auch in der Moderation solcher Prozesse und Workshops – vor allem darum, dass Paradoxien ausgesprochen und dann auch bearbeitet werden können, zum Beispiel dass bei allen Argumenten für ein neues Geschäftsmodell immer auch welche dagegen sprechen. Es gab (und gibt?) ja auch mal gute Gründe für das Alte. Welchen Preis nimmt man mit dem Neuen in Kauf? Das wird in Innovationsprozessen gern ausgeblendet und kommt dann sozusagen „durch die Hintertür“ in Form von Blockaden, Verzögerungen und anderen Umsetzungsproblemen wieder herein. Damit würde Umsetzungsstärke auch bedeuten, bewusst die andere Seite der Medaille zu reflektieren, so wie es Jule Waibel (ab Seite 6) in Bezug auf das Wachstum ihres Geschäfts tut. Bei der Ausarbeitung neuer Geschäftsideen schadet das bestimmt nicht ...

**Ute:** Ich denke, für ein paar gute neue (Geschäfts-)Ideen ist durchaus noch Platz in der Welt und deshalb lohnt es sich auch, Kreativität und Ideenreichtum zu unterstützen. Das versuchen wir mit unserer Arbeit auf zwei Ebenen: Einerseits geben wir mit unserem Geschäftsideentagebuch all denen einen praktischen Begleiter an die Hand, die im stillen Kämmerlein an ihrem Geschäft tüfteln und ihrer Kreativität und Innovationskraft Raum geben wollen – nicht, dass noch spannende Ideen verloren gehen! Andererseits bieten wir mit den Zukunftslaboren den Raum zur gemeinsamen Reflexion von solchen neuen Ansätzen. Da schauen wir zum Beispiel mithilfe des Geschäftsmodell-Cockpits noch einmal genau darauf, wie das Geschäft heute funktioniert und wie es sich entwickeln kann. Und dabei stellt sich oft heraus, dass schon das zu lösende Problem, die gemeinsame Herausforderung unterschiedlich wahrgenommen und beurteilt werden. Wenn man sich da annähern kann, werden oft auch Nutzen und Preis einer neuen Idee nicht mehr so unterschiedlich beurteilt – so kann sie leichter von allen getragen oder eben auch fallen gelassen werden.

**Kathrin:** Ja, genau, da bin ich ganz bei Dir. Gerade wenn ich auf die gesamtgesellschaftlichen Megatrends schaue, die Raphael Shklarek (ab Seite 15) umreißt, wird deutlich: Es gibt noch genügend Geschäftsideen, die geboren oder weiterentwickelt werden wollen und müssen. Dass sie auch „auf die Straße“ kommen, macht sie ja eigentlich erst zur geschäftsfähigen Innovation. Da stimmen mich unsere Erfahrungen aber äußerst positiv, da wir vielen Mittelständlern begegnen, die anders sind, als manche Unkenrufe tönen: mutig, offen, engagiert und kreativ ... Was angesichts der Auslastung im Alltagsgeschäft schnell mal fehlen kann, ist der Raum zur Reflexion – und damit eben auch zur Transformation. Schön, dass wir an dieser Stelle unterstützen können.



## Das Geschäftsideentagebuch ...



... ist für alle, die gern an ihrem Geschäft tüfteln und ihrer Kreativität und Innovationskraft Raum geben wollen.

Jetzt kostenfrei bestellen: [www.rkw.link/ideentagebuch](http://www.rkw.link/ideentagebuch)





## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräfte“ und „Innovation“ bieten wir Ihnen praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorf Straße 40 A, 65760 Eschborn  
[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Redaktion:

Kathrin Großheim, [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de), 06196 495 2813

### Informationen:

[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de), [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)

### Bildnachweis:

iStock – Mathisa\_s, Akrain

### Stand:

Januar 2020

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages