



**AUSGABE  
4\_2020**

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

## Strategie- und Krisentools

Welche Werkzeuge helfen beim Manövrieren  
in stürmischen Gewässern?

Rabena Ahluwalia & Matthias Wallisch: **Effectuation** – Inge Baurmann & René Wagener: **Impact-Check** – Christina Geiger: **Kontext-Landkarte**  
– Christoph Krause: **Strategische Landkarte** – Michael Lewrick: **Business Ökosystem Design** – Georgiy Michailov & Hans-Joachim Grabow:  
**Krisen-Resilienz-Test** – Judith Muster & Jens Kapitzky: **Mischpult des Managements** – Julia Rettig: **Value Proposition Canvas** – Georg von der  
Ropp: **Geschäftsmodellnavigators** – Raphael Shklarek: **Trend Canvas** – Alexander Sonntag & Patrick Großheim: **Geschäftsmodell-Cockpit** –  
Heike Waldhoff-Koch: **Finanz- und Liquiditätsplanung**



# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

bald geht das turbulente Jahr 2020 zu Ende. Die Weihnachtszeit liegt vor uns und viele von uns werden mehr Zeit haben als sonst, das Vergangene zu reflektieren und Pläne für die Zukunft zu machen. Leider können auch wir nicht versprechen, dass das neue Jahr der mittelständischen Wirtschaft wieder ruhigere und stabilere Rahmenbedingungen bringt. Aber wir haben Ihnen ein Päckchen gepackt: voll bis an den Rand mit bewährten Tools, die Ihnen helfen können, auch in unruhigen Zeiten mit der richtigen Analyse, einer guten Idee oder schnellen Lösung auf unerwartete Herausforderungen reagieren zu können. Siebzehn kluge und erfahrene Menschen haben dafür die Köpfe zusammengesteckt und für Sie zwölf Tools herausgesucht, mit denen Sie in Krisen gut an die Lösung von Problemen und strategische Fragen herangehen können und die wir Ihnen hiermit wärmstens empfehlen.

Warum gerade diese Tools? Sie sind einfach anwendbar, mittelstandstauglich und sie decken so einiges ab, was in Krisen an Bedeutung gewinnt. Mit dem Krisen-Resilienz-Test (Seite 20) können Sie schnell herausfinden, ob Sie mit Ihrer finanziellen und Management-Performance gut aufgestellt sind. Das sind Sie ohne eine routinierte Finanz- und Liquiditätsplanung (Seite 39) definitiv nicht.

Brechen Umsätze ein, sind neue Ansätze gefragt. Ihren Bezugsrahmen und seine Dynamik können Sie mit dem Trend Canvas (Seite 33), der Kontext-Landkarte (Seite 11) oder mit einem Blick auf Ihr Business Ökosystem (Seite 17) reflektieren.

Dann heißt es, Ideen zu finden. Das Value Proposition Canvas (Seite 27) hilft Ihnen hierbei, Angebote konsequent von der Kundschaft aus zu denken. Effectuation (Seite 3) bedeutet: kreativ sein, mit dem, was an Ressourcen verfügbar ist. Der Geschäftsmodellnavigator (Seite 30) führt sie von 55 Geschäftsmodellmustern ausgehend zu Ihrem innovativen Geschäftsmodell und in unserem Geschäftsmodell-Cockpit (Seite 36) können Sie ganz wunderbar die Bilder der eigenen Zukunft entwickeln, hinterfragen und schärfen.

Und dann kommt das oftmals Schwierigste: die Umsetzung. Mit Hilfe der strategischen Landkarte (Seite 14) können Sie jedoch vom Design lernen und schnell vom Denken ins Machen kommen. Das Mischpult des Managements (Seite 25) hilft Ihnen, die Folgen von Strukturveränderungen zu beleuchten und zu steuern. Der Impact-Check (Seite 6) lenkt den Blick auf die Risiken und Nebenwirkungen all Ihrer Entscheidungen.

Nutzen Sie die Tools gern für Ihre Vorbereitung auf die Herausforderungen des kommenden Jahres oder auch zwischendurch – in jedem Fall interessieren uns und unsere Autorinnen und Autoren Ihre Erfahrungen. Schreiben Sie uns gern an: [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de).

Nun wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre, frohe und friedliche Feiertage, einen guten Rutsch in das neue Jahr und vor allem Gesundheit.

Ihr RKW-Chefsachen-Team



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

**Sabine Erdler**  
[erdler@rkw.de](mailto:erdler@rkw.de)  
06196 495-3207

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

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

**Sascha Hertling**  
[hertling@rkw.de](mailto:hertling@rkw.de)  
06196 495-3211

**Ute Juschkus**  
[juschkus@rkw.de](mailto:juschkus@rkw.de)  
06196 495-3505



# Das Effectuation-Prinzip

## Entscheiden in unsicheren Zeiten



**Rabena Ahluwalia** ist Referentin im Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum und beschäftigt sich seit einigen Jahren mit Konzepten zum unternehmerischen Denken und Handeln sowie der Entrepreneurship Education. Kontakt: [ahluwalia@rkw.de](mailto:ahluwalia@rkw.de)



**Dr. Matthias Wallisch** ist ebenfalls Referent im Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum. Der promovierte Wirtschaftsgeograf koordiniert seit mehreren Jahren verschiedene Projektaktivitäten zum Gründungsökosystem-Ansatz und zur Zusammenarbeit von Startups und mittelständischen Unternehmen. Er ist außerdem Autor des gerade erschienenen Kooperationsstagebuchs „Mittelstand meets Startup“. Kontakt: [wallisch@rkw.de](mailto:wallisch@rkw.de)

**In unsicheren Zeiten sind Entscheidungen nicht immer leicht zu treffen, das wissen wir alle. Hohe Erwartungen an das eigene Handeln, nicht planbare Rahmenbedingungen, das Abwägen von Risiken oder sogar die Angst vor den Folgen einer Fehlentscheidung bilden unter anderem das Gerüst, in dem Entscheidungen in Krisenzeiten gefällt werden müssen. Vor allem Unternehmerinnen und Unternehmer stellt das vor große Herausforderungen. Wir möchten deshalb ein Prinzip des unternehmerischen Denkens und Handelns vorstellen, das mit diesen ungewissen Rahmenbedingungen arbeitet und sich diese sogar zu Nutze macht: die Effectuation-Methode.**

#### Worum geht es dabei?

Um das Prinzip verständlich zu machen, wird häufig auf das Beispiel des Kochens zurückgegriffen: Wenn Sie sich ein Essen zubereiten möchten, können Sie entweder ein bestimmtes Gericht auswählen, Zutaten einkaufen und es nach Rezept zubereiten. Oder aber Sie schauen nach, was Sie noch an Vorräten zu Hause haben und bereiten mit den vorhandenen Lebensmitteln ein Gericht zu. Hierbei greifen Sie (meist kreativ) auf vorhandene Ressourcen zurück.

#### Warum gerade Effectuation?

Was bedeutet diese Metapher nun für Unternehmen? Experimente zeigen, dass erfolgreiche Managerinnen und Manager ihre Entscheidungen keiner strengen Kausallogik unterwerfen: Sie versuchen nicht, ein vorab gesetztes Ziel unter Aufwendung der genau dafür erforderlichen Mittel und Ressourcen zu erreichen. Sie folgen demnach keinem vorgegebenen Rezept - insbesondere dann nicht, wenn sie sich in einer unsicheren Situation befinden. Vielmehr bedienen sie sich unmittelbar zur Verfügung stehender Mittel und schauen, was sich daraus machen lässt. Wichtig ist dabei das Prinzip des „leistbaren Verlusts“. Man stellt sich also nicht die Frage „Was bringt mir das?“, sondern „Was ist mir der Versuch wert?“. Eingesetzt werden dann nur Mittel und Ressourcen, deren Verlust verkraftet werden kann. Das Scheitern – sollte es eintreten – wird somit kalkuliert und damit vertretbar.

Ebenso sind unvorhergesehene Ereignisse und Zufälle, die in Krisenzeiten zum Alltag gehören und sonst üblicherweise als Störung empfunden werden, bei Effectuation Teil des Prozesses und werden als selbstverständlich, meist sogar als Bereicherung angenommen. Und schließlich sind es insbesondere persönliche Vereinbarungen und Partnerschaften innerhalb des eigenen Netzwerkes, die den Prozess maßgeblich mitgestalten.

Die Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy hat diese „Effectuation-Bewegung“ in den späten 90ern ins Rollen gebracht. Man könnte die Methode auf folgenden Nenner bringen: Arbeiten mit dem, was man hat und mit Menschen, die man kennt, um etwas Neues entstehen zu lassen. Somit kann das Effectuation-Prinzip in vielfältigen, auch unsicheren Kontexten – nicht nur in der Küche – angewendet werden: für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ebenso wie für Prozesse in bestehenden Unternehmen – von der Organisationsentwicklung über die Implementierung von Innovationen bis zu Maßnahmen zur Digitalisierung. Probieren Sie es aus!

„Gut zu kochen ist ein schöpferischer Akt.  
Wer die Küche liebt,  
der liebt es auch, zu erfinden.“  
(Maria Callas)

### Effectuation praktisch angewendet

Wir möchten nun anhand eines Beispiels aus unserem neuen Kooperationshandbuch „Mittelstand meets Startups“ ([www.rkw.link/kooptagebuch](http://www.rkw.link/kooptagebuch)) Effectuation praktisch werden lassen:

Mit dem Prinzip des leistbaren Verlusts können Sie festlegen, welche Angebote Sie als Unternehmerin oder Unternehmer beispielsweise Startups im Rahmen einer Kooperation machen wollen.

Der folgende Leitfaden hilft Ihnen bei der Entscheidungsfindung:

**1. Überlegen Sie, welchen Mitteleinsatz Sie sich im Rahmen einer Kooperation leisten könnten, auch wenn Sie am Ende keinen Nutzen daraus ziehen.**

Beispielsweise Geld auf der hohen Kante, Produktionskapazitäten, Büroflächen, Personalressourcen und Know-how, Ihre eigene Zeit und Erfahrung, Kundenkontakte, Ihr Netzwerk oder andere Mittel, die Sie frei zur Verfügung haben.

**2. Überlegen Sie, welche dieser Mittel Sie tatsächlich einbringen wollen.**

Möglicherweise nur die Hälfte des Geldes, damit im Falle des Scheiterns noch Mittel für weitere Projekte zur Verfügung stehen.

**3. Überlegen Sie, wie Sie diese Mittel im Rahmen von Startup-Aktivitäten einsetzen können.**

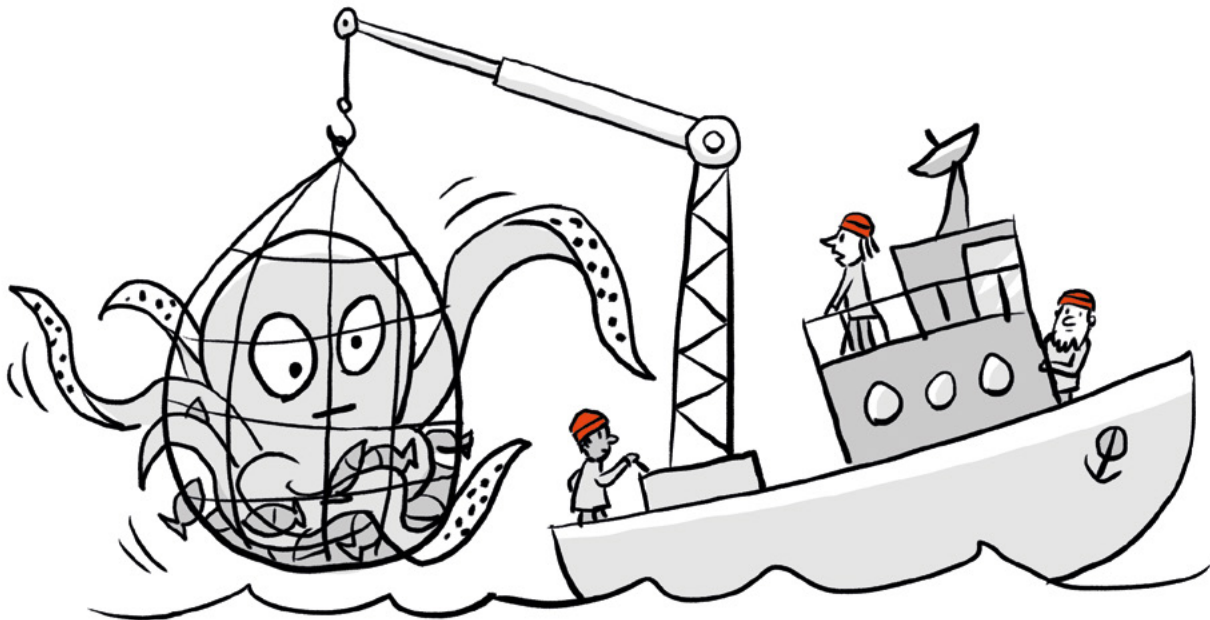
Eventuell ist eine Beteiligung an Gründungsnetzwerken, Wettbewerben oder Mentoring-Programmen für Startups möglich. Auch ein konkretes Engagement in Kollaborationsprojekten wäre denkbar.

**4. Wägen Sie ab, wie sehr Sie von dieser Startup-Aktivität auf Basis Ihrer Mittel überzeugt sind.**

Ein wichtiges Kriterium ist das Ausmaß Ihres Interesses: Können Sie auch im Falle eines Scheiterns mit dem vergeblichen Einsatz Ihrer Mittel konstruktiv umgehen? Beziehen Sie immaterielle Größen in Ihre Überlegungen ein.

# Der Impact-Check

## Risiken und Nebenwirkungen von Entscheidungen reflektieren



**Inge Baurmann** ist Director bei Kienbaum mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrung in der Change- und Organisationsberatung. Sie hat einen systemischen Blick auf Veränderungsprozesse und einen pragmatischen Umgang mit den damit einhergehenden Wechselwirkungen, Dynamiken und Konflikten. Sie ist unter anderem zertifizierter systemischer Organisationsberater (Hephaistos) und Projektmanager (IPMA). Kontakt: [inge.baurmann@kienbaum.de](mailto:inge.baurmann@kienbaum.de)

**René Wagener** ist ebenfalls Director bei Kienbaum in der Change- und Organisationsberatung. Sein Weg führte vom Führungskräftetrainer für Malik Management über Porsche Consulting als Prozessberater in der Industrie bis zur innogy consulting. Er ist als systemischer Organisationsberater (Hephaistos) und Wirtschaftsmediator zertifiziert. Bevor er in die Beratung einstieg, hat er Jura und Organisationspsychologie studiert. Kontakt: [rene.wagener@kienbaum.de](mailto:rene.wagener@kienbaum.de)





Egal ob Strategie- oder Krisen-Tools – es geht immer darum, in Drucksituationen bessere Entscheidungen treffen zu können. Entscheidungen darüber, was sich ändern oder gleichbleiben soll (Das ist eine oft übersehene Option!), um eine neue Strategie umzusetzen oder eine Krise zu meistern. Krise heißt „Entscheiden in Drucksituationen und dann fahren auf Sicht“. Dabei übersehen „einsame“ Entscheidungen nicht selten, wie sie in der Belegschaft ankommen und welche Auswirkungen sie auf andere Bereiche im Unternehmen haben. Gerade in Krisensituationen verengt sich naturgemäß unser Fokus und es fällt uns schwerer, in Wechselwirkungen zu denken.

„Im linear-kausalen Denken gefangen, werden zielstrebig Maßnahmen definiert ohne sich Gedanken über die Nebenwirkungen zu machen.“ (in Anlehnung an „Die Kunst vernetzt zu denken“ von Frederic Vester)

Genau hier kommt unser Impact Check ins Spiel: eines von mehreren Tools, das wir in der Phase „Sehen & Verstehen“ unseres Change- und Transformations-Konzepts (KWay, siehe Abbildung 1) einsetzen – im Zuge von Workshops oder als Online-Tool.

## Modell für die Gestaltung von Veränderung – Grundmodell

Unser KWay Transformation Model und seine Schritte

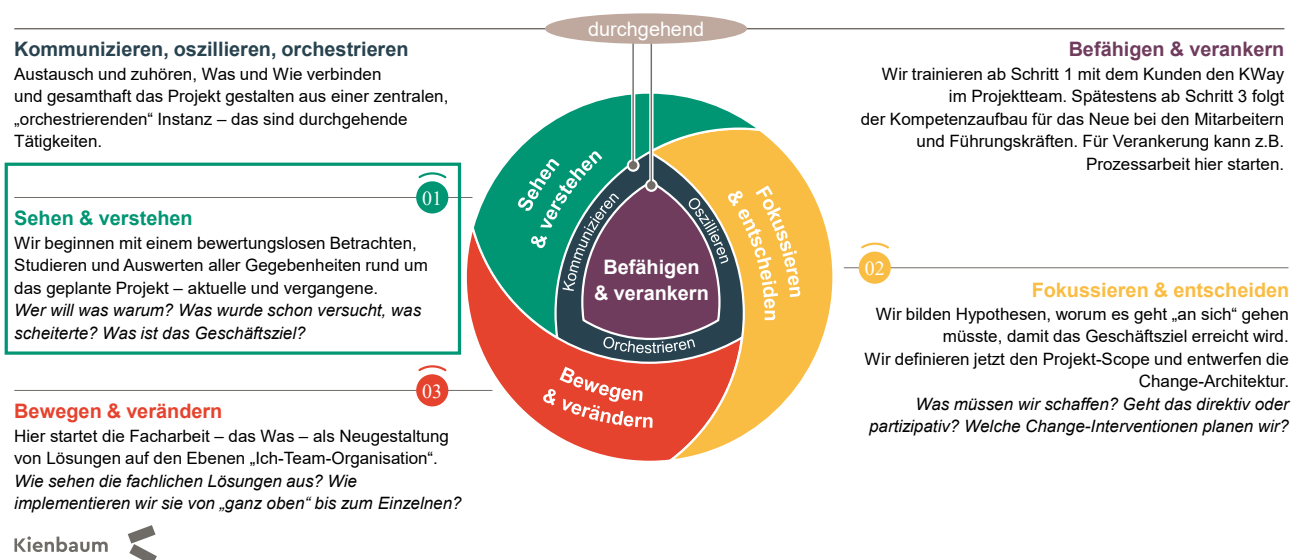


Abbildung 1: „Kienbaum Way of Change & Transformation“ (KWay) ist ein Konzept für die Gestaltung von Veränderungsarbeit in Projekten

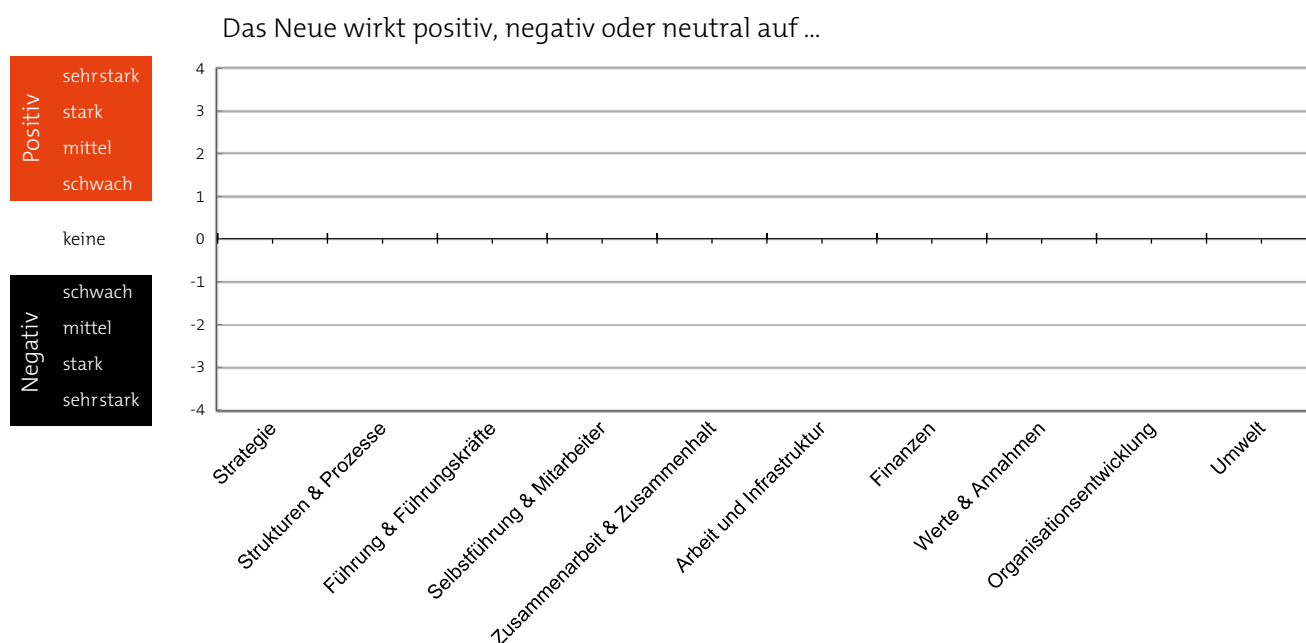


Abbildung 2: Leere Vorlage Impact Check

### Warum der Impact Check?

Setzt sich ein Unternehmen beispielsweise das strategische Ziel, mit Hilfe selbstorganisierter Teams stärker kundenorientiert und agiler zu arbeiten, wird die Befähigung der Mitarbeitenden in agilen Methoden vermutlich nicht ausreichen. Bevor jedoch eine Entscheidung zu mehr „Agilisierung“ getroffen wird, wollen wir besser „sehen & verstehen“, worauf sich diese Zielsetzung noch auswirken könnte. Der Impact Check hilft dabei, das pragmatisch abzuschätzen: Was passiert, wenn wir beispielsweise Verantwortung verschieben, um mehr Selbstorganisation in den Teams zu ermöglichen? Welche Auswirkungen hat das auf die Zusammenarbeit? Welche Strukturen und Prozesse müssen wir wie anpassen?

Wir können damit positive oder negative Folgenabschätzung betreiben und herausarbeiten, welche Dimensionen (Strategie, Strukturen & Prozesse, Führung & Führungskräfte usw.) noch angepasst werden müssten, möchte man wie in diesem Beispiel agiler werden. Anders gesagt: Er hilft bei der Wechselwirkungsanalyse. Damit wird die Grundlage geschaffen, Entscheidungen zu gezielten (ressourcenschonenden) Interventionen und Maßnahmen zu treffen.

Positiver Nebeneffekt: Die Haltung der Befragten gegenüber der Veränderung wird sichtbar und somit werden auch Widerstände besprechbar (was wir dann in der Anwendung der Methode sofort tun – siehe Tabelle).

Wir wenden den Impact Check in Veränderungsprojekten häufig mehrfach an, zum Beispiel auch nach Umsetzungssprints, in denen Lösungen entworfen wurden – dann ist er Teil von „Soundings“ oder „Resonanzgruppen“.

### Wie kann man vorgehen?

Suchen Sie sich eine repräsentative Gruppe im Unternehmen und setzen Sie einen oder mehrere vierstündige Termine an. Eine Gruppe sollte aus maximal sieben Teilnehmenden bestehen.

An Material benötigen Sie eine Metaplanwand mit dem Rohgerüst des Impact Checks (Abbildung 2). Die Dimensionen können Sie nach Bedarf anpassen. Achten Sie aber bitte darauf, dass sie einen möglichst ganzheitlichen Blick auf ihr Unternehmen zulassen. Außerdem brauchen Sie Klebpunkte und -zettel, Stifte sowie ggf. Bildkarten.





Agenda-Punkt	Beschreibung	Zielsetzung
Check-In mit Bildkarten 10 Minuten	Jeder Teilnehmende beantwortet folgende Fragen: Wie bin ich heute hier? Welches Bild beschreibt das am besten und warum? Welche Erwartungen habe ich an den Workshop?	Alle Teilnehmende können „ankommen“ und sich auf den gemeinsamen Workshop einlassen.
Vorstellung der Agenda und Zielsetzung 5 Minuten	Moderation beantwortet die Fragen: Wie gehen wir vor und was wollen wir am Ende des Workshops erreicht haben?	Jeder kennt das Ziel und den Ablauf des Workshops.
Festlegung Regeln der Zusammenarbeit und Rollen 10 Minuten	<b>Regeln:</b> z.B. Wir lassen einander ausreden und hören aufmerksam zu. Wir verlieren uns nicht in Details. Wir sind bereit die Perspektive zu wechseln.  <b>Rollen:</b> Moderation steuert den Prozess; Teilnehmende sind verantwortlich für einen konstruktiven Austausch; Feedback-Gebender beurteilt am Ende die Effektivität und Effizienz des Workshops.	Die Teilnehmenden erarbeiten gemeinsam Regeln, die die Zusammenarbeit im Workshop leiten und legen Rollen fest.
Zielbild der Veränderung 10 Minuten	Moderation beantwortet die Fragen: Woran werden es unsere Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag merken, dass die Veränderung erfolgreich war? Weiter werden ggf. bereits angedachte Maßnahmen, sowie mögliche Barrieren und Herausforderungen skizziert.	Alle Teilnehmenden haben ein gleiches Verständnis darüber, was am Ende des Veränderungsprozesses anders/besser sein soll.
Beurteilung der Auswirkungen auf die unterschiedlichen Dimensionen 30 Minuten	Die Teilnehmenden beantworten in Stillarbeit folgende Frage: Wie stark wirkt das Neue auf die Dimensionen auf der x-Achse in die positive oder negative Richtung und warum? Was müssen wir in den Dimensionen ggf. anpassen? Und notieren ihre Antworten auf einem Klebezettel (pro Antwort einer).	Das Wissen aller Teilnehmenden über die Zusammenhänge wird genutzt und mögliche Widersprüche und Widerstände werden sichtbar und besprechbar.
Kleben der Punkte 5 Minuten	Um gegenseitige Beeinflussung möglichst zu vermeiden, markieren die Teilnehmenden gleichzeitig die Auswirkungen der Veränderung pro Dimension auf der Metaplanwand mit Hilfe eines Klebepunktes.	
<b>Pause</b> 10 Minuten		
Austausch 70 Minuten	Pro Dimension erläutern die Teilnehmenden nacheinander, warum sie die Auswirkungen so bewertet haben und kleben ihren jeweiligen Klebezettel zu der Dimension.	Die gemeinsame Priorisierung hilft im nächsten Schritt bei der Fokussierung auf Weniges und Wesentliches.
Priorisierung 5 Minuten	Nachdem jeder die Möglichkeit hatte sich zu erklären, wird mit Punkten (jeder Teilnehmende erhält fünf Punkte) bewertet, welche Auswirkungen die größte Wirkung im Unternehmen haben könnten.	
<b>Pause</b> 10 Minuten		
Ableitung Maßnahmen 60 Minuten	Gemeinsam werden auf Basis der Priorisierung im letzten Schritt Maßnahmen erarbeitet und Verantwortlichkeiten festgelegt, um mit den Auswirkungen umzugehen.	Die Maßnahmen ermöglichen im weiteren Prozess ein ganzheitlicheres Vorgehen und erhöhen somit die Wirksamkeit des Veränderungsprozesses.
Check-Out mit Bildkarten 15 Minuten	Jeder Teilnehmende beantwortet folgende Fragen: Wie gehe ich heute hier raus? Welches Bild beschreibt das am besten und warum?  Der Feedback-Gebende beantwortet die Frage: Was hat gut funktioniert und was können wir das nächste Mal in der Zusammenarbeit besser machen?	Es findet Lernen mit Blick auf die Zusammenarbeit statt.

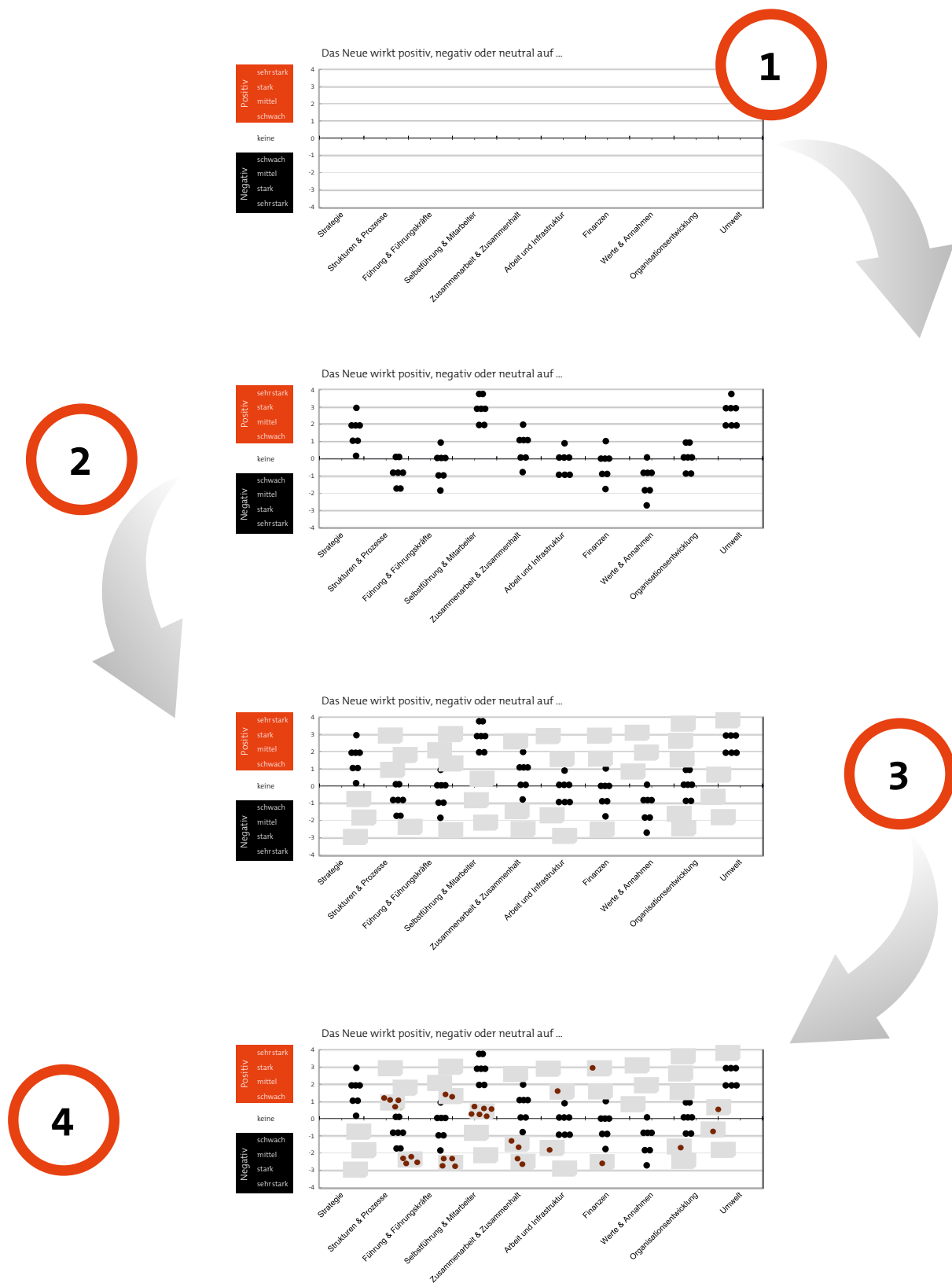


Abbildung 3: Beispielhafte Darstellung, wie der Impact Check sich während des Workshops aufbaut

## Die Kontext-Landkarte

Die Einflussfaktoren auf die eigene Organisation überblicken und einschätzen



**Christina Geiger** ist Senior Organisationsentwicklerin bei der ZF Friedrichshafen AG und selbständige Coach mit langjähriger Praxis- und Theorieerfahrung in den Themen Strategie, Führung, Innovation, Change, Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Sie beschäftigt sich besonders gern mit neuen Ansätzen und Fragestellungen rund um New Work. Kontakt: [christina.geiger@zf.com](mailto:christina.geiger@zf.com)

**„Wie müssen wir unsere strategische Ausrichtung anpassen, um unsere Organisation wettbewerbsfähig zu halten?“ ist eine Kernfrage der Unternehmensentwicklung. Meine Erfahrung dabei ist: Um Schritt zu halten mit den sich rasant und oftmals unvorhersehbar ändernden Kontextbedingungen in unserer heutigen VUKA-Welt, ist es gut und wichtig, ein möglichst klares Bild dieses Kontexts zu haben und es regelmäßig zu aktualisieren.**

In der (klassischen) Strategiearbeit besteht die erste Phase schon immer aus der Analyse. Hier wird sozusagen mit unterschiedlichen Scheinwerfern auf die äußere und innere Welt geblickt, um daraus möglichst stabile, langfristige Ziele abzuleiten. Dies geschieht mithilfe von Methoden wie Porter's Five Forces, der Kernkompetenz- oder SWOT-Analyse. Da es bei Strategiearbeit in der heutigen Zeit aber immer weniger um (langfristige) Vorhersagbarkeit oder die „richtige“ Strategie geht, müssen Methoden und Tools nicht mehr darauf einzahlen noch mehr und besser zu analysieren. Vielmehr geht es darum, sich schnell im Dialog mit anderen zusammen ein Bild vom aktuellen Kontext machen zu können und die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten zu reflektieren.

„Jede Entscheidung ist wertvoller, wenn sie sich auf den Kontext bezieht und am nächsten machbaren Schritt orientiert – in stürmischen wie in ruhigen Zeiten.“

### Warum gerade die Kontext-Landkarte?

Das Tool ist sehr flexibel. Es dient als Einzelinstrument aber auch im Rahmen von Strategiearbeit bei der Innovationsentwicklung, im Projektmanagement oder beim Design von Organisationen zur Analyse und Reflexion – sowohl in Krisen- als auch Nicht-Krisen-Zeiten. Mit ihm lässt sich ein besseres Bewusstsein darüber schaffen, was sich im Umfeld tut und welche Faktoren Einfluss auf die eigene Organisation nehmen beziehungsweise nehmen könnten. In relativ kurzer Zeit erhält man ein umfassendes Bild. Die Kontext-Landkarte (häufig auch: „Context-Map“) ist virtuell und in Präsenz einfach anwendbar sowie für Einzelpersonen oder Gruppen geeignet. Der Fokus kann auf der Gesamtorganisation liegen, aber auch auf einem Teilbereich. Sogar die Kundschaft kann so in den Blick genommen werden, um besser zu verstehen, in welchem Umfeld sie sich bewegt.

### Wie kann man vorgehen?

Perspektivenvielfalt ist umso wichtiger, je komplexer ein Umfeld ist. Deshalb bevorzuge ich für die Anwendung des Tools Gruppen mit interdisziplinären Teilnehmenden, die ihre unterschiedlichen Perspektiven austauschen und zu einem Gesamtbild vergemeinschaften können. Ich empfehle für eine Gruppe mit sechs bis acht Teilnehmenden einen Zeitrahmen von 30 bis 45 Minuten, um zu ersten Ergebnissen zu kommen. Abhängig vom jeweiligen Hintergrund und Bedarf für den Einsatz der Methode ist sowohl die Gruppengröße als auch die Dauer flexibel anpassbar.

Zunächst braucht man eine freie Fläche ((digitale) Pinnwand oder Whiteboard), Klebezettel oder Karten und Stifte. Die Kernfrage lautet: Was wirkt auf unsere Organisation? Etwas genauer lautet die Frage: Was sind wichtige gegenwärtige und zukünftige Einflussfaktoren, Anforderungen und Leitplanken für unsere Organisation?

Diese (bspw. politischen, technologischen, ökologischen oder wirtschaftlichen) Faktoren werden einzeln aufgeschrieben – je nach Gruppengröße entweder zunächst in Einzelarbeit für etwa drei Minuten (zu empfehlen bei einer Gruppengröße ab fünf Personen oder bei zu erwartenden großen Unterschieden) oder direkt gemeinsam im Plenum.

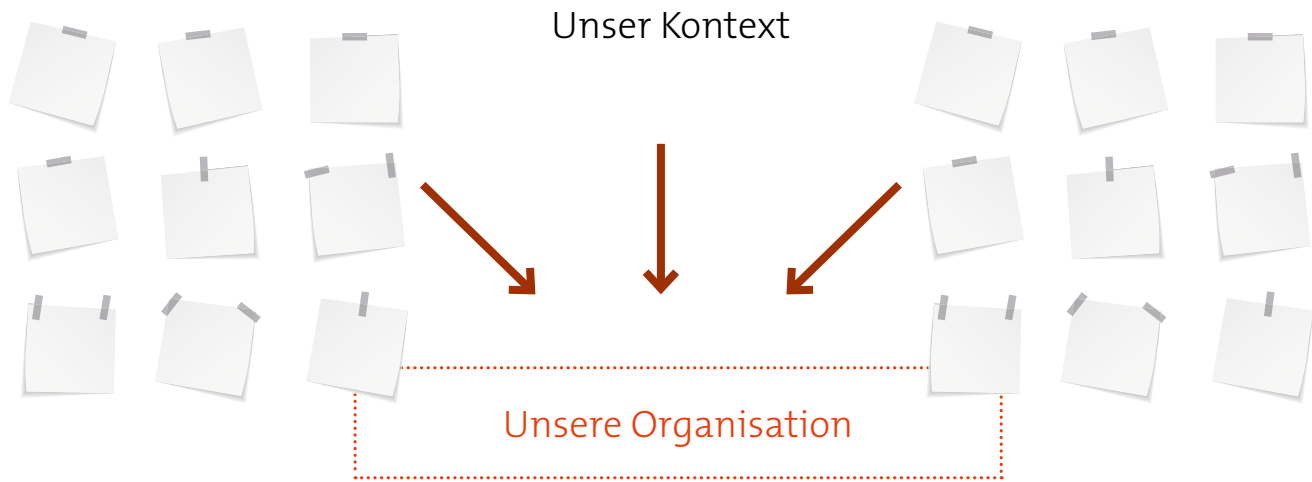


Abbildung 1: Die Kontext-Landkarte

Die Faktoren werden alle dahingehend besprochen, wie sie auf die Organisation wirken, welche Chancen und Risiken entstehen, und wie relevant sie sind.

Die Diskussion kann grafisch festgehalten werden durch Elemente, wie Überschriften, Pfeile, unterschiedliche Farben oder Größen, Abstände ...

#### Und dann? Mögliche Anknüpfungspunkte

Hat man alle Perspektiven zu einem Bild zusammengelegt, in welchem Kontext die Organisation agiert, kann man im Folgenden **den Fokus vom Außen zum Innen wechseln** und darauf blicken, was all das jetzt konkret für die eigene Organisation bedeutet, z.B. „In diesem Kontext, ...“:

- welche Art der Strategieentwicklung ist sinnvoll?
- welche (strategischen) Handlungsansätze sind passend?
- welche (robusten) Maßnahmen leiten wir ab?
- was sind die nächsten machbaren Schritte?
- welche unserer organisationalen (Kultur-)Muster („Autopilot“) sind mittlerweile dysfunktional?
- was müssen wir besonders im Blick behalten?

Alternativ kann es sich auch lohnen, zunächst noch weiter über das Ergebnisbild zu sprechen, um zu **identifizieren, welche Art von Kontext vorherrscht**. Wie würden wir diesen mit ein paar Worten beschreiben? Es ist wichtig sich klar zu machen, ob er eher stabil oder hoch dynamisch ist. Die oft gehörte Aussage „alles ändert sich ständig“ ist nicht zwangsläufig für alle Bereiche immer zutreffend. Auf einen zweiten Blick lassen sich auch häufig Aspekte erkennen, die (für eine gewisse Zeit) stabil bleiben. Somit können Entscheidungen kontextadäquater getroffen und Entwicklungen der Organisation erfolgreicher gesteuert werden.

# Eine strategische Landkarte

## Vom Design lernen und schnell vom Denken ins Machen kommen



**Christoph Krause** hat handfeste Beispiele aus der Praxis in petto, ein großes Netzwerk und viel Erfahrung im deutschen Mittelstand. Als Designer, Innovation Coach und Digital-Stratege denkt, arbeitet und spricht er zu Themen der digitalen Transformation. Mit dem Kompetenzzentrum „Digitales Handwerk“ begleitet er Unternehmen und Start-Ups erfolgreich auf dem Weg in die digitale Zukunft. Kontakt: [christoph.krause@hwk-koblenz.de](mailto:christoph.krause@hwk-koblenz.de)



**Die Digitalisierung hat massiven Einfluss auf die Zukunft von Mittelstand und Handwerk. Wer nicht in seine digitalen Prozesse investiert, schmälert schlicht und ergreifend den Unternehmenswert. Die Pandemie hat diese Entwicklung noch einmal deutlich beschleunigt. Insbesondere die schnelle Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle und Kommunikationslösungen ist gefragt. Doch wo soll man beginnen? Wie sieht eine erfolgreiche Strategie aus? Sind unsere Ideen überhaupt geeignet für unsere Kundschaft? Und vor allem: Wie kommt man effizient vom Denken zum Machen? Fragen, die sich alle schon einmal gestellt haben. Hier hilft es wie eine Designerin oder ein Designer vorzugehen, denn eine gute strategische Landkarte mit wichtigen Haltepunkten gibt immer wieder Orientierung auf dem Weg zu echten Innovationen.**

„Wir müssen in Deutschland vom Denken ins Machen kommen.“

### Wie kann man vorgehen?

Die Grundlage eines jeden guten Veränderungsprozesses bildet ein interdisziplinäres Team, das sich aus verschiedenen Gewerken, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammensetzt.

- Der Prozess beginnt mit der richtigen Fragestellung. Eine Challenge für ein konkretes Projekt muss punktgenau beschrieben werden. Also das Team zusammenbringen und gemeinsam die Frage beantworten: Wie können wir ...?
- Ist klar, was die Aufgabenstellung ist, geht es an das Sammeln von Möglichkeiten. Sammeln heißt hierbei jedoch nicht gleich bewerten. Lassen sie neue und radikale Ideen ruhig erstmal zu. Sind die Ideen zusammengetragen, können Gruppen mit ähnlichen Ansätzen gebildet werden. Klar arbeitet man hier am besten mit analogen oder digitalen Klebezetteln, um die Übersicht zu behalten. Suchen sie nun die drei besten Lösungsmöglichkeiten aus.
- Diese betrachten sie mit der Frage: Was müsste wahr sein, damit diese Idee in unserem Unternehmen umgesetzt werden kann? So bekommen sie schnell eine detaillierte Übersicht, was noch zu tun ist.
- Im Anschluss sollten sie noch mögliche Barrieren in ihrer Umwelt identifizieren. Denken sie sich hierbei möglichst genau in ihre Kundschaft, Lieferanten und Partner hinein.
- Bestehen die Ideen auch diese Hürde, kommt das Testen. Zerschlagen Sie also nicht gleich Alles und testen Sie Ihren Ansatz anhand einer kleinen Umsetzung direkt mit den Beteiligten. So sehen sie, was funktioniert und was nicht. Noch einmal justieren und dann können sie entspannt mit der kompletten Umsetzung starten. Voila! Auf geht's.

Ein kleiner Tipp zum Schluss: In Zeiten der Pandemie kann man diesen Prozess auch hervorragend online absolvieren.



Abbildung 1: Der Prozess

### Erfahrungen aus dem Kompetenzzentrum Digitales Handwerk

Wir wenden diese Vorgehensweise wöchentlich an und brauchen dafür ein bis zwei Tage. So lassen sich sowohl neue Geschäftsmodelle testen als auch digitale Prozesse in der Wertschöpfungskette gezielt umsetzen. Insbesondere das agile und kreative Vorgehen der Methode ist geeignet, um sie in kleinen Unternehmen bestens anzuwenden.

Hierbei kann man das Team auch zu Beginn schon mit externen Kräften anreichern. Warum nicht mal ein, zwei Kundinnen oder Kunden einbinden? Vielleicht kommen gerade diese ja zu Beginn auf eine noch bessere Fragestellung.

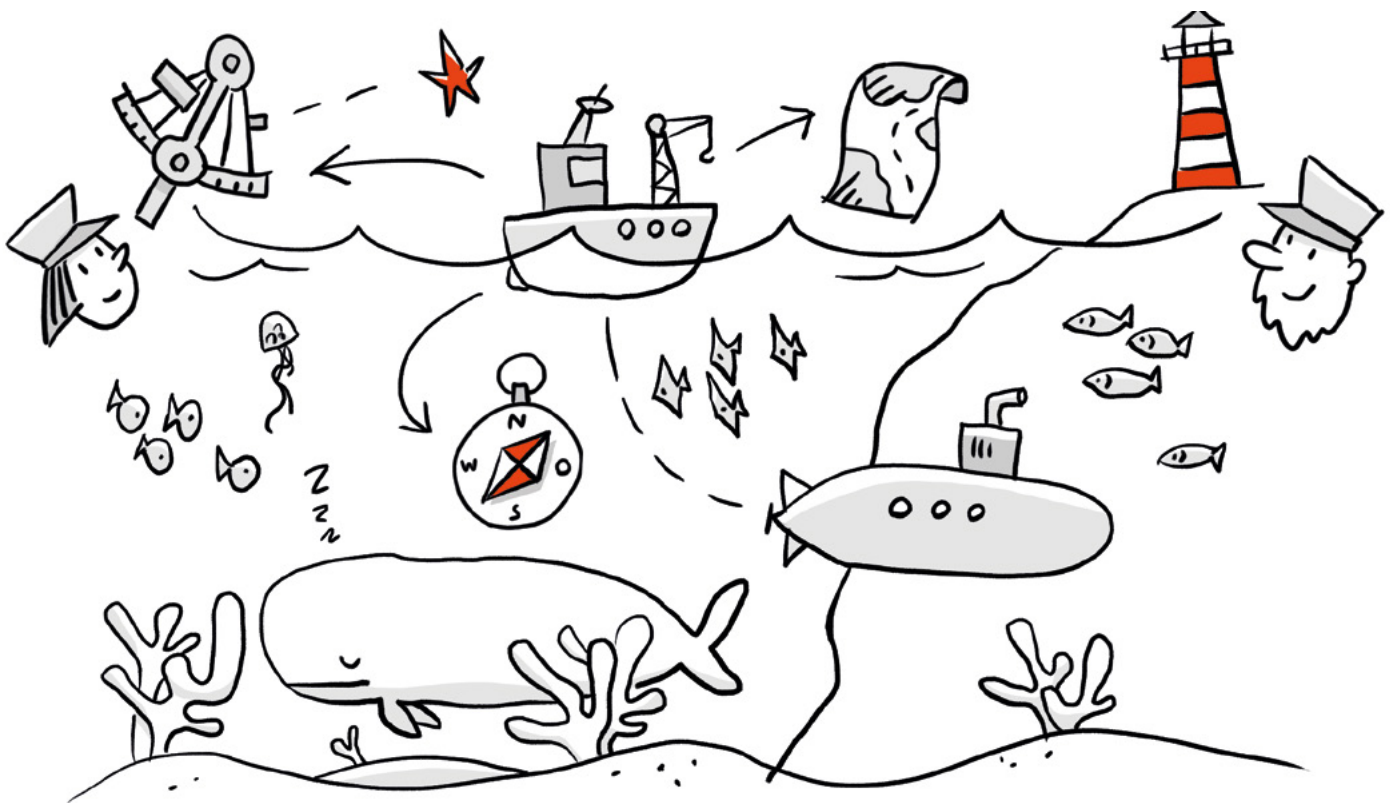
Soll die Methode dauerhaft erfolgreich sein, sollte es eine verantwortliche Person für jede Challenge geben. Sie sorgt für das richtige Setting, die Abläufe und versorgt alle Teammitglieder mit den benötigten Informationen.

Auch der Rahmen für die einzelnen Schritte muss stimmen: Im Sitzen neue Ideen sprudeln zu lassen, Modelle zu bauen und Mockups zu testen, passt nicht wirklich zusammen. Räume zum „Neudenken“ brauchen modulare Tischflächen in Stehhöhe, Ablageflächen für Material und Modelle sowie Rückzugsflächen zur intensiven Denkarbeit. Große freie Wand- oder Tafelflächen sind obligatorisch. Gesunde und frische Nervenahrung schadet auch nicht, denn: Intensives Denken muss Spaß machen und darf dauern!

Noch ein Tipp für das Handwerk: Räumen Sie Ihre Werkstätten auf und machen Sie diese zu Denklaboren! Eine Montagebank eignet sich hervorragend, um den Teilnehmenden einen guten Platz zur Ideenfindung bereitzustellen. Zudem sind sie so ideal gerüstet, die entstandene Idee sofort in der Produktionsumgebung zu testen.

# Business Ökosystem Design

Sich als und mit anderen Unternehmen neu erfinden



**Michael Lewrick** ist Autor des neuen Fachbuchs „Business Ökosystem Design: Ein Paradigmenwechsel in der Gestaltung von Geschäftsmodellen und Wachstum“, das im Vahlen Verlag München erschienen ist. Er berät Unternehmen in Wachstumsstrategien und Innovation. Kontakt: [www.linkedin.com/in/michael-lewrick](https://www.linkedin.com/in/michael-lewrick)

In der aktuellen Marktsituation müssen sich viele kleine und mittlere Unternehmen neu erfinden. Kundenbedürfnisse haben sich verändert und etablierte Absatzkanäle ihre Wirkung verloren. Zudem sind die Ansprüche der Kundschaft an Einfachheit und überzeugende Wertversprechen gestiegen. Eine mögliche Strategie auf diese veränderten Rahmenbedingungen einzugehen ist die Partizipation an oder Initialisierung von Business Ökosystemen, in denen mehrere Marktakteure zusammen eine neue und einzigartige Value Proposition für die Kundschaft erbringen. Business Ökosysteme gibt es in verschiedenen Ausprägungen. Lokale oder nationale Business Ökosystem Initiativen werden meist von Unternehmen initialisiert, die einen bestehenden Kundenzugang haben und die Ambition, das bisherige Kerngeschäft zu erneuern. **Das Design und die Partizipation an Business Ökosystemen eröffnet neue Wachstumschancen, die es Unternehmen ermöglichen, viel bedeutungsvoller für ihre Kundschaft zu werden.**

### Schlüsselfaktoren und Voraussetzungen

Business Ökosystem Design ist jedoch mehr als eine strategische Option, die auf neuen und veränderten Kundenbedürfnissen basiert. **Es ist ein ganz neues Mindset, dass den Paradigmenwechsel hin zu neuen Geschäftsmodellen und Wachstum einleitet.** Drei wichtige Schlüsselfaktoren und Voraussetzungen sind:

- **Öffnung nach außen:** In der Interaktion mit anderen Akteuren müssen die Burgmauern gesenkt werden. Nur so können Interaktion und Zusammenarbeit stattfinden.
- **Transparenz über Fähigkeiten und Werte:** Ein gut funktionierendes Ökosystem kennt den Nutzen der anderen Akteure für Innovationen und die nachhaltige Realisierung der Value Proposition.
- **Veränderungsbereitschaft und Akzeptanz für neue Markttrollen:** **Es wird in den meisten Fällen nicht möglich sein, selbst der Initiator des Systems zu sein.** Insbesondere bei dezentralen Business Ökosystemen wird es zunehmend wichtig sein, auch andere Markttrollen einzunehmen. Oberstes Ziel ist es, mit einem einzigartigen Wertversprechen ein „Wow“ bei der Kundschaft zu erzeugen.

Für das aktive Design von Business Ökosystemen bedarf es einer Öffnung aller beteiligten Akteure in Form von einer kollaborativen Zusammenarbeit und Transparenz. Es braucht eine neue Denkhaltung sowie Methoden, Modelle und Vorgehensweisen, die dieses Ziel bestmöglich unterstützen. Sie gehen weit über die Beherrschung von neuen Technologien hinaus. Unternehmen, die bereits große Anstrengungen in die Digitale Transformation gesteckt haben, arbeiten meist bereits in agilen Strukturen und über die Unternehmensgrenzen hinweg zusammen.

„Um in Business Ökosystemen erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre traditionellen Rollen und Geschäftsmodelle überdenken und Marktopportunitäten in der Zusammenarbeit mit Akteuren anderer Branchen prüfen.“

Jedoch sind für die Teilnahme an Business Ökosystemen zwei weitere Paradigmenwechsel von zentraler Bedeutung: die Sichtweise auf die Geschäftsmodelle und die Hebel solcher Systeme für ein exponentielles Wachstum. In der bekannten Sicht auf ein Geschäftsmodell wurden die dafür relevanten Dimensionen für ein einziges Unternehmen betrachtet. Diese sind in der Regel eine Sicht auf die Einnahmen und Kosten, die Fähigkeiten, die zu adressierenden Kundschaft und ihre Segmente, inklusive einer definierten Differenzierung für das Angebot des Unternehmens. Diese Dimensionen sind per-se nicht falsch, benötigen aber die Erweiterung zu einer multidimensionalen Sicht, das heißt, **das Geschäftsmodell eines Business Ökosystems setzt sich aus multiplen Möglichkeiten für die Akteure zusammen.** Das kann so weit gehen, dass Akteure ein Business Ökosystem nur deshalb initialisieren, um ihre eigenen Marktchancen im System zu erhöhen und über eine enge (finanzielle) Verknüpfung Vorteile zu erlangen, beispielsweise über den Zugang zu Transaktions- oder Kundendaten. Daraus lassen sich datengetriebene Innovationen in verschiedene Richtungen realisieren.

Es bedarf außerdem eines Umdenkens hinsichtlich des Umgangs mit bestehenden Geschäftsmodellen von Unternehmen. Oft werden existierende Geschäftsmodelle als Basis genommen und geprüft, wie diese für eine Ertragssteigerung optimiert werden können. Wird jedoch eine solche Denkweise auf Ökosysteme angewandt, so ergeben sich hieraus in der Regel meist nur Überlegungen, wie bestehende Geschäftsmodelle mittels eines Ökosystem-Ansatzes erweitert werden können. **Für das Design eines superioren Business Ökosystems braucht es aber mehr Gestaltungswillen als zur bloßen Optimierung. Schließlich geht es darum, in einem System von verschiedenen Akteuren neue, einzigartige Angebote zu realisieren.**

Auf dieser Basis ist in Unternehmen zu evaluieren, ob zum Beispiel die vorhandenen Fähigkeiten oder der Kundenzugang es ermöglichen, in einem bestimmten Business Ökosystem aktiv zu werden.



# Der Krisen-Resilienz-Test

## Eine Navigationshilfe für Führungskräfte im Krisen- und Restrukturierungsmodus



**Georgiy Michailov** ist Managing Partner der Struktur Management Partner GmbH, einer deutschlandweit führenden Restrukturierungsberatung. Er hat mehr als 17 Jahre Berufserfahrung im Turnaround- und Wachstums-Management in rund 70 Projekten. Das anspruchsvolle Stakeholder-Management sowie konsequentes Redesign von Geschäftsmodellen zählen zu seinen Kompetenzschwerpunkten.  
Kontakt: [g.michailov@struktur-management-partner.com](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com)

**Dr. Hans-Joachim Grabow** ist nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und Germanistik seit 1993 bei den Struktur Management Partnern und bringt Erfahrungen aus Konzeption und Management von Umbruchphasen in Krisen-, Turnaround- und Wachstumssituationen aus über 140 Projekten diverser Branchen ein. Er ist Mitautor des Fachbuchs „Turnaround-Management in der Praxis“ (Campus Verlag) sowie Autor diverser Publikationen zum Turnaround- und Change-Management.  
Kontakt: [h.grabow@struktur-management-partner.com](mailto:h.grabow@struktur-management-partner.com)





### Warum der Krisen-Resilienz-Test?

Seit März 2020 zwingt COVID-19 die meisten Führungskräfte nahezu aller Branchen dazu, in einen Krisen- beziehungsweise Turnaround-Modus umzuschalten. Auch Ende 2020 sind die komplexen Folge- und Nebenwirkungen für Volkswirtschaften, Unternehmen und Führungskräfte kaum absehbar. Klar ist aber bereits heute, dass an eine Rückkehr zu den Rahmenbedingungen der Vor-Corona-Zeit kaum zu denken ist. **Führungskräfte müssen sich auf neue Realitäten einstellen – auf ein „New Normal“, das mit nachhaltigen Umsatzeinbrüchen, veränderten Kundenerwartungen, Remote-Arbeit und verstärkter Digitalisierung einhergeht.**

Ging es in den ersten Monaten der COVID-19-Krise darum, das „Unerwartete“ durch Gesundheits-, Liquiditätsmanagement und Kommunikation zu bewältigen, stehen Führungskräfte nach dieser Survival-Phase nun parallel dazu vor der Aufgabe, ihr Geschäft auf die zu erwartenden neuen Realitäten anzupassen und zukunftsfähig auszurichten. **Eine zentrale Aufgabe – im Sinne einer risikoorientierten Früherkennung und Vorsteuerung – besteht darin, die eingetretenen und zu erwartenden Bedrohungen und Risiken für das Geschäftsmodell aber auch die eigenen Stärken, Schwächen und Chancen zu kennen beziehungsweise rechtzeitig zu erkennen.** Es ist allemal besser, den Realitäten proaktiv ins Auge zu schauen, als in ein paar Monaten vor einem Scherbenhaufen zu stehen.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns bei der Auswahl aus der schier unüberschaubaren Palette der strategischen Management-Tools für den Krisen-Resilienz-Test entschieden.

### Aufbau und Auswertung des Tests

Der Krisen-Resilienz-Test (kurz KR-Test) soll Ihnen als Führungskraft helfen, die Krisenfestigkeit Ihres Unternehmens zu bestimmen. Er beruht auf einer Einschätzung zu jeweils sieben Statements, die den Status Ihrer Managementperformance auf der einen und der finanziellen Performance auf der anderen Achse erfassen. Aus der Zusammenführung der Ergebnisse ergibt sich dann Ihr Gesamtstatus in der Krisen-Resilienz-Matrix.

Dafür müssen Sie und Ihr Managementteam mithilfe eines einfachen Scoring-Modells einschätzen, wie sehr die insgesamt 14 Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen. Nutzen Sie bei Bedarf die Hinweise zur Bewertung der einzelnen Statements.

Führungskräfte  
müssen sich auf neue Realitäten  
einstellen.

**Bitte kreuzen Sie für jedes Statement Ihre Einschätzung an:**

-- trifft überhaupt nicht zu, - trifft eher nicht zu, 0 unentschieden, + trifft eher zu, ++ trifft vollkommen zu

Finanzielle Performance		
Statement	Hinweise	Score/Einschätzung
1. Unsere Performance (Ergebnis/Bilanz/Cashflow-Kennzahlen) war vor Covid-19 im Branchendurchschnitt oder besser.	Vergleichen Sie Ihre Kennzahlen der vergangenen zwei Jahre mit Branchenkennzahlen, oder nutzen Sie die Vergleichskennzahlen aus dem Rating Ihrer Hausbank.	--                      - +                      0                      ++
2. Die Auswirkungen von Covid-19 beeinflussen unsere Branche im Vergleich zu anderen Branchen kaum oder sogar positiv.	Branchen werden durch Covid-19 in unterschiedlicher Tiefe und Dauer getroffen. Vergleichen Sie etwa die Erwartungen der Reisebranche (tendenziell —/—) mit denen des Lebensmittelhandels (eher +/++).	--                      - +                      0                      ++
3. Unsere realistischen Forecasts/Szenarien zeigen, dass wir mittelfristig wieder zufriedenstellende Zahlen (positive Ergebnisse/Cashflows) erreichen können.	Simulieren Sie unterschiedliche Szenarien und ihre Auswirkungen auf GuV und Cashflow. Wie werden sich die Kernkennzahlen unter diesen Annahmen voraussichtlich entwickeln?	--                      - +                      0                      ++
4. Unser finanzieller Spielraum für Zukunftsinvestitionen ist auch im Stress-Case-Szenario abgesichert – trotz der Auswirkungen von Covid-19 auf GuV und Bilanz.	Das heißt, die verfügbaren Mittel reichen nicht nur so gerade zum Überleben, sondern erlauben in hinreichendem Umfang strategische Investitionen in Innovationen und/oder Digitalisierung.	--                      - +                      0                      ++
5. Unter den voraussichtlichen Marktbedingungen des New Normal 2021/22 wird unser Geschäftsmodell bei der erwarteten Nachfrage einen klaren Kundennutzen haben und gut differenziert sein.	Das heißt, die Kundschaft fragt Ihre Produkte oder Dienstleistungen auch unter den Bedingungen des New Normal nach. Ihr Leistungsangebot weist klare Vorteile auf.	--                      - +                      0                      ++
6. Wir nutzen systematisch interne und externe Potenziale, um unsere Liquidität abzusichern und unseren mittelfristigen Finanzierungsspielraum zu erhöhen.	Ein regelmäßiges Liquiditätsmanagement hat sich eingespielt. Alle denkbaren Möglichkeiten zur Einsparung oder Umsatzerhöhung werden bereits umgesetzt oder sind eingeleitet.	--                      - +                      0                      ++
7. Unsere Finanzierungspartner vertrauen und unterstützen uns trotz der Auswirkungen von Covid-19 auf unsere GuV und Bilanz.	Im Umgang mit Shareholdern und Finanzierern pflegen Sie eine offene, professionelle Kommunikation auf Grundlage Ihres Reportings.	--                      - +                      0                      ++

Abbildung 1: Finanzielle Performance im KR-Test, Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/ 2020

<b>Management-Performance</b>		
<b>Statement</b>	<b>Hinweise</b>	<b>Score/Einschätzung</b>
1. Wir haben ein regelkreisunterstütztes, wirksames Mit- und Füreinander in unserer Management-Taskforce etabliert.	Holen Sie Feedback ein von Mitgliedern des erweiterten Managementteams, von Mitarbeitenden, vom Betriebsrat und sonstigen Stakeholdern.	--                      - +                      0                      ++
2. Dank unserer Maßnahmen zur Gesundheits für und -vorsorge sowie zur Arbeitsorganisation sind unsere Mitarbeitenden wirksam geschützt.	Sie haben klare Abstands- und Hygienemaßnahmen etabliert und einen Mindeststandard für die Remote-Organisation erarbeitet. Sie verbessern diese Maßnahmen immer wieder und beobachten die Entwicklungen der Pandemie fortlaufend.	--                      - +                      0                      ++
3. Dank unserer Kommunikation mit Mitarbeitenden und relevanten Stakeholdern (inklusive Finanzierern) gelingt es uns, Vertrauen und Zuversicht zu vermitteln.	Sie fragen die Adressaten und Adressatinnen Ihrer Kommunikation regelmäßig, was Sie noch verbessern könnten, und bitten um kritische, offene Antworten.	--                      - +                      0                      ++
4. Wir haben effektive Prozesse aufgesetzt, um unsere Liquidität zu sichern und unsere strategischen Initiativen (inklusive der Covid-19- Maßnahmen) umzusetzen.	Sie haben Routinen, Prozesse und Instrumente eingeführt. Ihre Erfolgsquote bei der Umsetzung liegt bei über 70 Prozent.	--                      - +                      0                      ++
5. Unsere Kommunikation, Entscheidungen und Handlungen sind geprägt von besonnenem Pragmatismus und wirksamer Umsetzung.	Sie vermeiden Hyperaktivismus. Entscheidungen treffen Sie im Team. Sie verfügen über eine durchdachte 360-Grad- Kommunikation und gehen empathisch auf Ängste und Sorgen ein.	--                      - +                      0                      ++
6. Wir überwachen systematisch alle Entwicklungen von Ereignissen und Kennzahlen. Deren Effekte können wir rollierend im Forecast und in Szenarien simulieren.	Kennzahlen und Früherkennungsindikatoren nutzen Sie in Echtzeit. Rollierende Forecasts und Szenarien sind Standard in Ihrer Managementagenda.	--                      - +                      0                      ++
7. Wir hinterfragen die Annahmen unserer Strategie und verfolgen einen klaren Maßnahmenplan, um unser Geschäftsmodell anzupassen oder zu erneuern.	Die Kernfrage hierbei lautet: Was macht uns sicher, dass wir ein robustes Annahmenkonstrukt über Strategie und Umsetzung verfolgen?	--                      - +                      0                      ++

Abbildung 2: Managementperformance im KR-Test, Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/2020

Ermitteln Sie anschließend den Scorewert Ihrer finanziellen und Management-Performance und tragen Sie ihn auf der Krisen-Resilienz-Matrix ein (siehe Abbildung 3). Er ergibt sich aus dem jeweiligen Durchschnitt. Aber Vorsicht: Berücksichtigen Sie in der Gesamtbewertung bitte, dass ein

negativer Score-Wert eines einzelnen Kriteriums die gesamte Dimension beeinflussen kann. Je nachdem, an welchem Punkt in der Matrix Ihr Unternehmen steht, müssen Sie unterschiedliche Maßnahmen in Angriff nehmen (siehe Matrix-Felder).

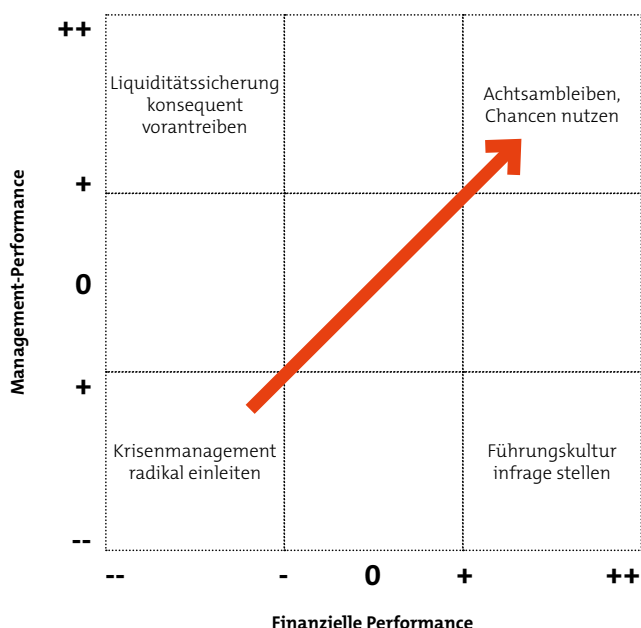


Abbildung 3: Krisen-Resilienz-Matrix,  
Quelle: G. Michailov, H.-J. Grabow; HBM 11/2020

### Zum Nutzen in der Praxis: Ein Beispiel

Bei der Durchführung des KR-Tests mit unseren Kundinnen und Kunden hat es sich bewährt, in einem ersten Schritt die Perspektiven und Einschätzungen der einzelnen Teammitglieder zunächst unabhängig voneinander zu erfassen und die Ergebnisse anschließend gemeinsam zu diskutieren.

Für den Fall, dass Sie in beiden Dimensionen unbefriedigende Score-Werte erreichen, ist allerhöchste Aufmerksamkeit geboten. So ging es beispielsweise der „Haben-wir-noch-nie-so-gemacht-GmbH“. Es handelt sich hierbei um ein mittelständisches Unternehmen der Möbelindustrie, dass Ende 2019 eine Wachstumsstrategie für die Folgejahre verfolgte. Die Vorjahre zeigten vergleichsweise solide Zahlen. Schlüsselpositionen waren grundsätzlich durch gute Leute besetzt. Allerdings stellte sich schnell heraus, dass die Einbindung der Führungskräfte durch die beiden Geschäftsführer zu betriebswirtschaftlichen Fragen zu wünschen übrig ließ. Covid-19 veränderte natürlich auch für dieses Unternehmen die Perspektiven und Aktivitäten über Nacht: Der Lockdown in Industrie und Handel, aber auch Brüche in der Zulieferkette führten innerhalb weniger Wochen dazu,

dass sich die Ergebnis- und Cash-Flow-Erwartungen für 2020 deutlich ins Minus drehen. Eine völlig neue Situation für die Handelnden: noch nie musste man mit Liquiditäts-Engpässen umgehen.

Der KR-Test zeigte schnell diese Risiken, aber auch die Defizite in der Steuerung auf. Abhilfe schaffte eine neue, abteilungsübergreifende Taskforce, inklusive der kaufmännischen Geschäftsführung, die täglich alle relevanten Möglichkeiten zur Liquiditätsschöpfung systematisch und auf Basis aller verfügbaren Daten als Team bearbeitete. Bereits nach einigen Wochen zeigte dieses neue und kooperative Miteinander eine deutliche Wirkung. Durch eine Vielzahl liquiditätsschöpfender Maßnahmen wurde nicht nur ein Großteil des Liquiditätsbedarfs gedeckt, viel wichtiger noch: Das transparente und gemeinsam verabschiedete Vorgehen ist zwischenzeitlich als neue Routine innerhalb der Führungskultur fest verankert. Die Verbesserung der Management-Performance war hier also die Voraussetzung dafür, die Financial Performance und letztlich die Krisen-Resilienz des Unternehmens deutlich zu verbessern.

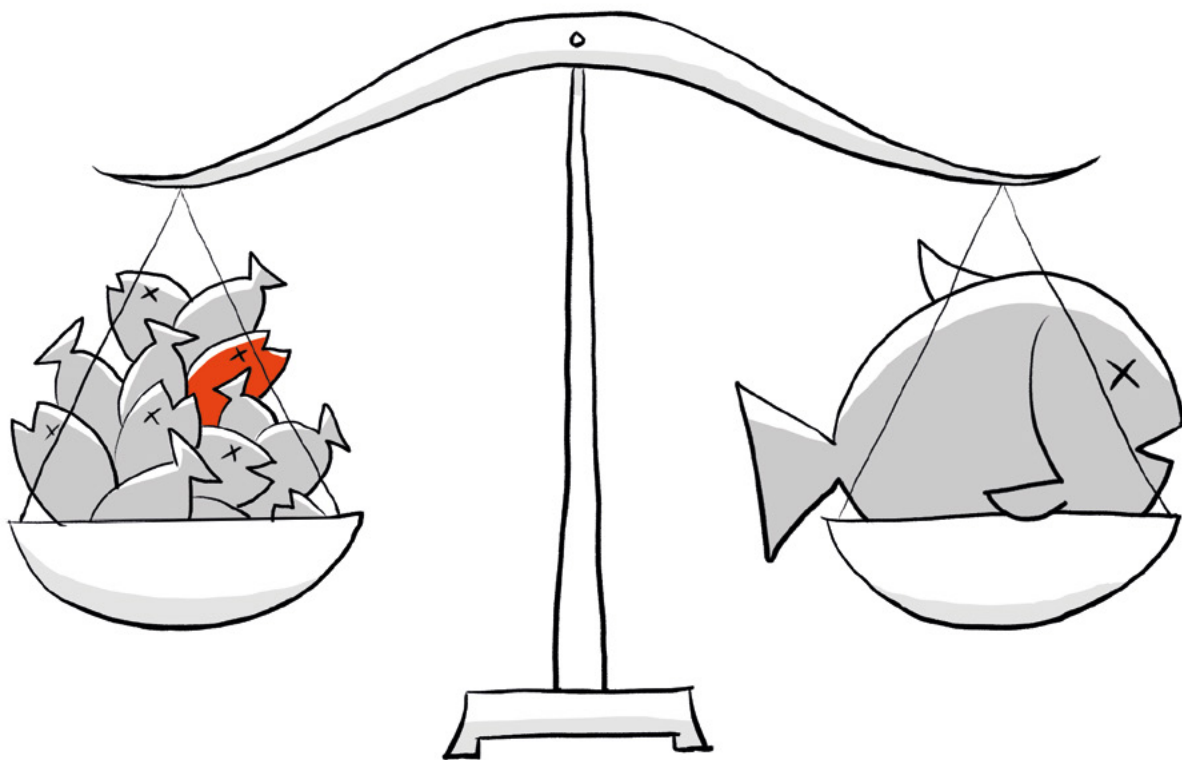
### Fazit

Das Beispiel zeigt: Der Krisen-Resilienz-Test ist eine sehr wirksame und einfache Methode, um Unternehmen auf ihre künftigen Herausforderungen vorzubereiten. Mitunter kann es entscheidend sein, den Status der eigenen operativen und strategischen Resilienz frühzeitig und nüchtern einzuschätzen, Handlungsnotwendigkeiten abzuleiten, um geeignete Maßnahmen zu entwickeln und wirksam umzusetzen. Und nicht nur das: Ein regelmäßiger, quantitativer und qualitativer Blick (zum Beispiel quartalsweise) auf Stärken und Schwächen schärft die Beurteilung von strategischen Chancen und Bedrohungen. Ein vergemeinschaftetes Verständnis der Krise und deren Folgewirkungen stärkt außerdem den notwendigen Rückhalt und das Vertrauen im Führungsteam, die richtigen Schritte in die Zukunft zu unternehmen.

Bestenfalls schlagen Führungskräfte sogar Kapital aus der Krise, indem sie die Resilienz Ihres Geschäfts- und Managementmodells in der Krise stärken und auf die turbulenten Zeiten nach der COVID-19-Krise vorbereiten.

# Das Mischpult des Managements

## Folgen von Strukturveränderungen beleuchten und steuern



**Dr. Judith Muster** ist Organisationssoziologin an der Universität Potsdam und arbeitet seit 2011 bei der Beratungsgesellschaft Metaplan, heute als Partnerin. Sie forscht und berät zu Re-Organisationen, agiler Transformation, Innovation und Strategie – schwerpunktmäßig in Konzernen.  
Kontakt: [judithmuster@metaplan.com](mailto:judithmuster@metaplan.com)



**Jens Kapitzky** ist Kommunikationswissenschaftler und arbeitet seit 2015 als Senior Consultant bei Metaplan, wo er heute die Metaplan Leadership & Organization Academy leitet, die offene und Inhouse-Programme für Führungskräfte aller Ebenen erarbeitet und durchführt.  
Kontakt: [jenskapitzky@metaplan.com](mailto:jenskapitzky@metaplan.com)

**Wer in Organisationen etwas verändern möchte, der muss sich mit ihrer Komplexität auseinandersetzen. Dabei hilft es, sich die Struktur der Organisation als ein Mischpult vorzustellen. Natürlich wissen wir: Organisationen sind keine Maschinen. Insofern handelt es sich um ein Bild von begrenzter Reichweite. Aber es ist sehr brauchbar, wenn man sich der eigenen Möglichkeiten in den Strukturen der Organisation gewahr werden möchte. Unser Mischpult hat zunächst drei Struktur-Regler: je einen für Kommunikationswege, Programme und Personal.**

#### Mehr Struktur heißt: Weniger offene Entscheidungen

Der Regler Kommunikationswege stellt für eine Organisation ein, **wer wem Aufgaben geben darf und wie über Entscheidungen entschieden wird.** Je weiter ein Regler aufgezogen ist, desto genauer ist begrenzt, wer mit und für wen arbeitet.

Der Programme-Regler bündelt die **Kriterien, nach denen entschieden werden muss.** Je höher dieser Regler eingestellt wird, umso mehr Bedingungen gibt es bei Entscheidungen zu beachten. Die Extrempunkte markieren traditionelle Ämter und Start-Ups: Während die Entscheidungen in einem Amt typischerweise sehr stark geregelt sind, zählt in Start-ups vor allem das Ergebnis. Der Weg zum Ziel aber ist offen.

Der Personal-Regler bestimmt, **wie differenziert vorgegeben ist, welche Personen in der Organisation welche Stellen besetzen können.** Am Maximum steht dieser Regler zum Beispiel bei manchen Familienunternehmen: Wer dort Karriere machen will, hat als Kind des aktuellen Chefs die besten Chancen. Erst in Abstufungen zählen dann Qualifikationen, die Zeiten im Unternehmen oder Erfahrungen im entsprechenden Bereich.

#### Was passiert, wenn man die Regler bewegt?

Will man das Mischpult nutzbringend einsetzen, helfen einige Fragen. Am Anfang steht die Überprüfung: Wie sind die Regler in meiner Organisation eingestellt? Ist ganz klar, wer mit wem zusammenarbeiten soll oder variiert dies stark? Gibt es ein Richtig-oder-Falsch-Schemata für Aufgabenerfüllungen oder woran sonst orientieren wir uns?

Nach der Bestandsaufnahme kommt die für Veränderungsvorhaben zentrale Frage: Welche Regler lassen sich überhaupt bewegen – und von wem? Kann man zum Beispiel die Bedingungen der Programme lockern und neue Wege

zulassen, wie Aufgaben gelöst werden? Oder wurde gerade erst eine neue Strategie ausgerollt, die einer neuen Änderung im Wege steht?

Eine weitere, zentrale Frage ist: Was passiert, wenn man die Regler bewegt? Anders gefragt: Wie wird die Organisation reagieren? Wer wird das begrüßen und unterstützen? Mit welchem Widerstand muss man rechnen und wie kann man ihm begegnen? **Wer das vordenkt, hat später weit bessere Chancen rasch und wirksam zu reagieren!**

#### Führung: Der Endverstärker des Organisationssignals

Neben den Strukturreglern verfügen Organisationen über einen weiteren, besonderen Regler am Mischpult: Dieser bildet ab, wie intensiv in der Organisation geführt wird. Wir verstehen Führung dabei gerade nicht als Synonym für Hierarchie, sondern als das Durchsetzen bei offenen Entscheidungen, die Auflösung von Widersprüchen und die Wahrung von Erwartungssicherheit. Das heißt: **Es können alle und nicht nur Vorgesetzte in Führung gehen – solange ihr Handlungsangebot überzeugt und Gefolgschaft generiert.**

Man kann sich Führung also wie einen Endverstärker vorstellen, der alle aus dem Mischpult ausgehenden Signale aufs gleiche Level bringt. **Wie viel Führung es braucht ergibt sich dabei aus der Stellung der Strukturregler.** Sind sie höher eingestellt, wird Führung weniger notwendig und wirksam. Umgekehrt gilt: Ist das Strukturlevel niedrig, muss umso stärker über Führung im Einzelfall entschieden werden, was zu tun ist.

#### Warum das Mischpult des Managements?

Das Tool hilft, die Folgen von Strukturveränderungen zu beleuchten und vorzudenken. Wer etwa Hierarchien und Abteilungen abbaut, aber weder im Programm noch in der Qualifizierung des Personals nachzieht, erhöht unweigerlich den Führungsaufwand – und dies kann mit dem Mischpult schon im Vorhinein deutlich werden.

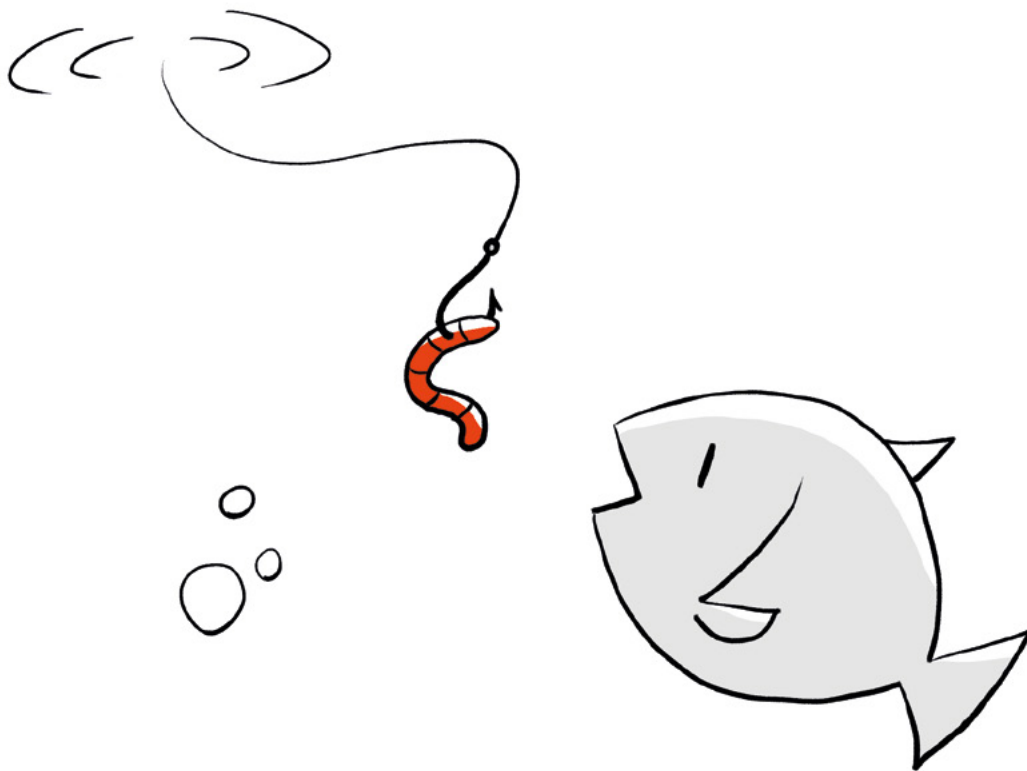
Gutes Organisieren heißt also auch, sich und andere zu fragen: **In welchen Bereichen der Organisation brauchen wir Offenheit für Entscheidungen im Einzelfall, die dann durch Führung getroffen werden? Und welche Bereiche brauchen dagegen eine fest verfügte Struktur, um den Führungsaufwand zu reduzieren?** Das Mischpult lädt zum Nachdenken darüber ein, was die Organisation braucht, um am Ende als Ganzes optimal zu klingen!





# Das Value Proposition Canvas

## Angebote konsequent von der Kundschaft aus denken



**Julia Rettig** ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. Mit innovativen Methoden unterstützt sie Wirtschaftsförderungen, Gründungsnetzwerke und Kommunen dabei, Verwaltungsleistungen rund um den Unternehmensstart digitaler und einfacher zu gestalten. Kontakt: [rettig@rkw.de](mailto:rettig@rkw.de)

**Krisen haben einen schlechten Ruf. Kaum verwunderlich, kommen sie doch meist unerwartet und ungebeten, wirbeln unsere gewohnten Abläufe und Pläne durcheinander und verbreiten Unsicherheit. Doch in fast jeder Krise steckt auch eine Chance, die ergriffen werden kann. Wie wäre es beispielsweise, wenn Sie die aktuelle Corona-Krise als Anlass nehmen würden, Ihre Produkte und Dienstleistungen auf den Prüfstand zu stellen? Oder gar neue Angebote zu entwickeln, die Ihre Kundinnen und Kunden begeistern?**

#### Warum gerade das Value Proposition Canvas?

Ein Tool, mit dem ich dabei gern arbeite, weil es schnell und einfach ist, ist das Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder ([www.strategyzer.com/vpd](http://www.strategyzer.com/vpd)).

Dieses simpel anmutende Poster hilft dabei, neue Produkte und Dienstleistungen mit einem hohen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu entwickeln. Dieser steht nämlich im Mittelpunkt des Value Proposition Designs. Er vermittelt nicht nur Ihrer Zielgruppe, warum sie Ihr Produkt anderen vorziehen sollte, sondern wird sie auch bei der Nutzung begeistern.

#### Wie kann man vorgehen?

1. Der erste Schritt bei der Arbeit mit dem Poster ist, das Kundenprofil auf der rechten Seite auszufüllen. Schlüpfen Sie dafür in die Haut Ihrer Zielgruppe, zücken Sie einen Stapel Klebezettel und fragen Sie sich:
  - **Aufgaben:** Welche Dinge müssen Ihre Kundinnen und Kunden unbedingt erledigen? Was machen sie privat aber auch im Job?
  - **Probleme:** Was hält sie davon ab, ihre Aufgaben zu erledigen? Was bereitet ihnen Sorgen oder Kummer?
  - **Gewinne:** Was erhoffen sich ihre Kundinnen und Kunden? Von welchen Vorteilen träumen sie?

Schreiben Sie nur jeweils einen Gedanken auf einen Klebezettel und platzieren Sie ihn in dem entsprechenden Abschnitt. Das Verschieben, Entfernen und Hinzufügen neuer Aspekte ist jederzeit erlaubt. Verstehen Sie das Canvas als „lebendiges“ Poster!

2. Widmen Sie sich anschließend der linken Seite des Posters, der Value Map. Nun geht es um ihr Angebot und wie es Wert stiftet. Listen Sie zunächst Ihre Produkte und Services im Abschnitt „Produkte und Dienstleistungen“ auf. Fragen Sie sich anschließend:
  - **Problemlöser:** Wie lösen oder reduzieren Ihre Produkte und Dienstleistungen die Probleme Ihrer Kundinnen und Kunden?
  - **Gewinnerzeuger:** Wie produzieren Ihre Angebote Vorteile für Ihre Zielgruppe?
3. Wenn Sie die linke Seite des Posters ausgefüllt haben, ist es an der Zeit, die Übereinstimmung der beiden Seiten zu prüfen.

Fragen Sie sich: Berücksichtigen Sie mit Ihrem Angebot wichtige Kundengewinne und -probleme? Haben Sie eine wichtige Aufgabe, eine große Hürde oder einen entscheidenden Gewinn bisher nicht beachtet? Aber auch: Haben sich durch die Krise Aufgaben, Probleme und Gewinne verändert oder die Relevanz verschoben?

4. Was bedeuten die so gewonnen Erkenntnisse für Ihre Angebote? Können Sie neue Aspekte oder Services integrieren? Oder haben Sie vielleicht eine Idee für ein neues Produkt, das Sie Ihrem Portfolio hinzufügen könnten?

“Never let a good crisis go to waste.”  
(Winston Churchill)

Es ist gar nicht das Ziel, möglichst viele Aufgaben, Gewinne und Probleme zu berücksichtigen. Das schafft vermutlich kein Angebot. Optimalerweise berücksichtigen Sie jedoch einige wichtige Aufgaben, lösen besonders schwere Probleme und ermöglichen Gewinne, die Ihre Zielgruppe besonders begehrt. Dadurch wird Ihr Produkt besonders attraktiv für die Zielgruppe und letztlich erfolgreich am Markt bestehen.

Noch einige Tipps und Tricks zum Abschluss:

- Arbeiten Sie gemeinsam an dem Poster! Der Austausch unterschiedlicher Erfahrungen und Meinungen birgt großes Potenzial.
- Trotz Corona können Sie gemeinsam an dem Poster arbeiten. Füllen Sie es beispielsweise digital während einer Videokonferenz aus.
- Lassen Sie das Poster nach dem Ausfüllen nicht in der Schublade versauern. Hängen Sie es auf und arbeiten Sie, wenn Ihnen danach ist, einfach daran weiter.
- Nutzen Sie unterschiedlich farbige Klebezettel. Sie können beispielsweise eine Farbe pro Abschnitt nutzen, aber auch mehrere Zielgruppen oder Angebote damit abbilden.
- Das tollste Produkt kann Ihre Kundinnen und Kunden nur begeistern, wenn es in ein gutes Geschäftsmodell eingebettet ist. Dazu finden Sie zum Beispiel im Beitrag zum Geschäftsmodell-Cockpit ein passendes Tool.

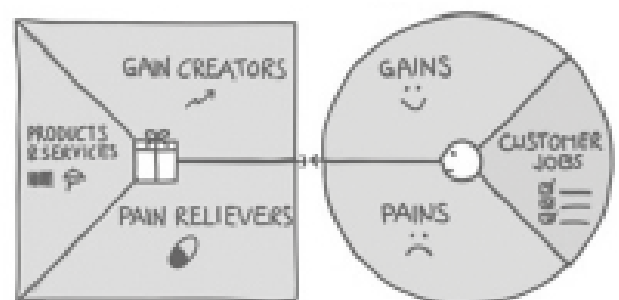
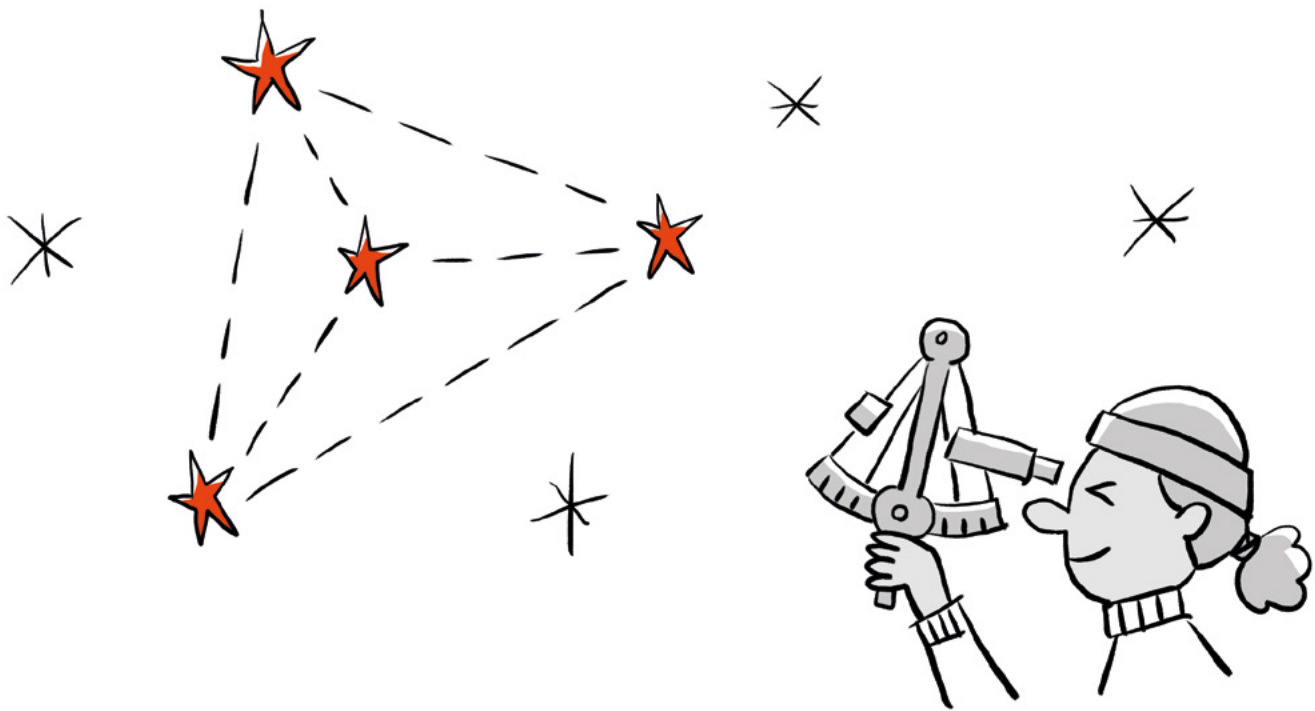


Abbildung 1: Value Proposition Canvas



# Der Geschäftsmodellnavigator

## Mit Geschäftsmodellinnovationen gestärkt aus der Krise hervorgehen



**Georg von der Ropp** ist CEO und Verwaltungsrat der BMI Lab AG, einem Spin-off der Universität St. Gallen. Er unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen und dem Aufbau von Innovationsfähigkeiten. Kontakt: [georg.ropp@bmilab.com](mailto:georg.ropp@bmilab.com)

**Die COVID-19 Pandemie betrifft jeden von uns privat und geschäftlich. Globale Märkte und optimierte Lieferketten werden in Frage gestellt. Der notwendige Strukturwandel in Kernbereichen wie Automobilindustrie oder Maschinenbau wird beschleunigt. Die Selbstverständlichkeit, mit der wir digital und virtuell zusammenarbeiten, zeigt, dass Veränderungen schnell gehen können, wenn es darauf ankommt. Die Szenarien für die Post-Covid-Zukunft reichen von einem Zerfall der alten Ordnung durch weitere pandemische Krisen in Kombination mit einer weltweiten Rezession bis hin zu einer neuen globalen Dynamik in einer transformierten Wirtschaft. Nur eine Rückkehr zu den Verhältnissen vor der Pandemie scheint ausgeschlossen zu sein.**

#### Wie kann man mit diesen Unsicherheiten umgehen?

Dafür möchte ich den St. Gallen Business Model Navigator™ vorstellen. Er ermöglicht, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln oder bestehende Geschäftsmodelle an neue Bedingungen anzupassen.

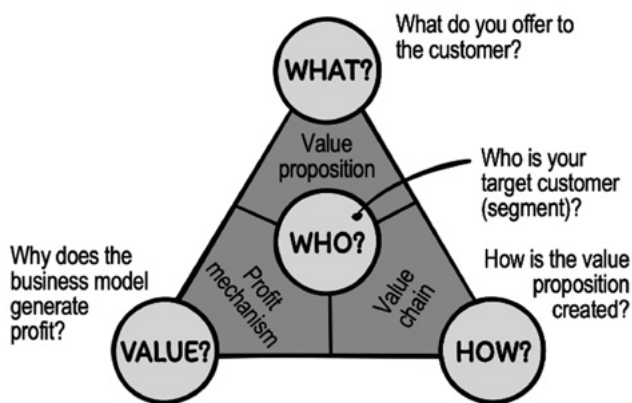


Abbildung 1: Der Business Model Navigator™

Grundlage ist die ganzheitliche Betrachtung eines Geschäftsmodells mit dem „magischen Dreieck“: Im Mittelpunkt steht die Kundschaft mit ihren Bedürfnissen. Die „Was“-Dimension beschreibt, welchen Kundennutzen die Produkte und Services stiften. Die „Wie“-Dimension zeigt die Wertschöpfungskette, die Schlüsselpartner und die eingesetzten Technologien. Die verbleibende „Wert“-Dimension erklärt, warum das Geschäft profitabel ist, womit Umsatz erzielt wird und wie die Ertragsmechanik aussieht.

Von einer Geschäftsmodellinnovation sprechen wir dann, wenn mehrere Dimensionen gleichzeitig verändert werden, so dass ein attraktives, neuartiges Geschäft entsteht. Unternehmen differenzieren sich damit über den Kundennutzen und nicht allein über Preise oder neue Funktionen.

#### Wie kann man vorgehen?

Die Entwicklung solcher Innovationen erfolgt mit dem Business Model Navigator in vier Phasen:

1. Die „**Initiierung**“ dient der Analyse des Umfelds und dem Verständnis von Veränderungstreibern. Angesichts der Corona Pandemie werden zum Beispiel Veränderungen der Kundenbedürfnisse, Einflüsse auf Partner und Lieferketten oder neue Initiativen wie der Green Deal der EU untersucht.
2. In der „**Ideenfindung**“ werden neue Ideen für innovative Geschäftsmodelle entwickelt. Dafür kommen die 55+ Geschäftsmodellmuster des St. Gallen Business Model Navigators zum Einsatz. Ein Forschungsprojekt hat gezeigt, dass mehr als 90 Prozent der Unternehmen, die mit einer Geschäftsmodellinnovation ihre Branche veränderten, Geschäftslogiken nutzten, die bereits von anderen Unternehmen, oft aus anderen Branchen und in anderen Kombinationen, eingesetzt wurden.

Ein bekanntes Beispiel ist das nach Gillette benannte Muster „Razor and blade“: Ein Basisprodukt, der Rasierer, wird günstig verkauft und mit dem Verbrauchsmaterial, den Klingen, wird der Profit erzielt. Diese Logik nutzte auch HP bei Druckern oder Nestlé mit Nespresso.

Denken Sie einen Moment an Ihr aktuelles Geschäft: Was würde ein „Razor and blade“ Angebot für neue Möglichkeiten eröffnen? Oder „Pay per use“, „Performance-based contracting“ und „Trash-to-cash“? Jedes Muster befeuert die Fantasie und führt zu einer Reihe von neuartigen Ideen, aus denen die attraktivsten ausgewählt werden.

3. In der Phase **„Integration“** werden ausgewählte Ideen dokumentiert und auf Konsistenz geprüft. Dazu gehört das stimmige Zusammenspiel der vier Dimensionen: Unterstützt das Bezahlmodell das Wertversprechen, etwa durch Koppelung an den Kundennutzen? Setzen wir auf Wertschöpfungspartner, um unsere Kernkompetenzen konzentriert flexibel zu erweitern? Zudem wird die Konsistenz der Idee mit dem Umfeld geprüft. Dafür sind Gespräche mit Kundinnen, Kunden oder dem Partnerkreis ebenso wichtig, wie der Abgleich mit den identifizierten Veränderungstreibern aus der Phase „Initiierung“.
4. Sind diese ersten Prüfungen erfolgreich, beginnt die **„Implementierung“**. Jede Geschäftsmodellinnovation ist durch Ungewissheiten geprägt, da nicht absehbar ist, wie die Kundschaft, der Wettbewerb oder der Partnerkreis darauf reagieren. Diese Ungewissheiten werden Schritt für Schritt durch Testen von kritischen Annahmen anhand geeigneter Experimente reduziert. Sobald das neue Geschäftsmodell ausreichend abgesichert ist, kann der Markteintritt stattfinden.

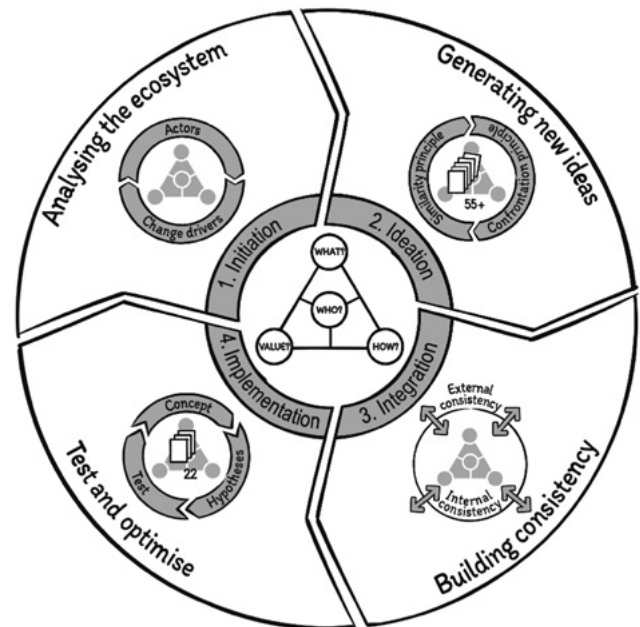


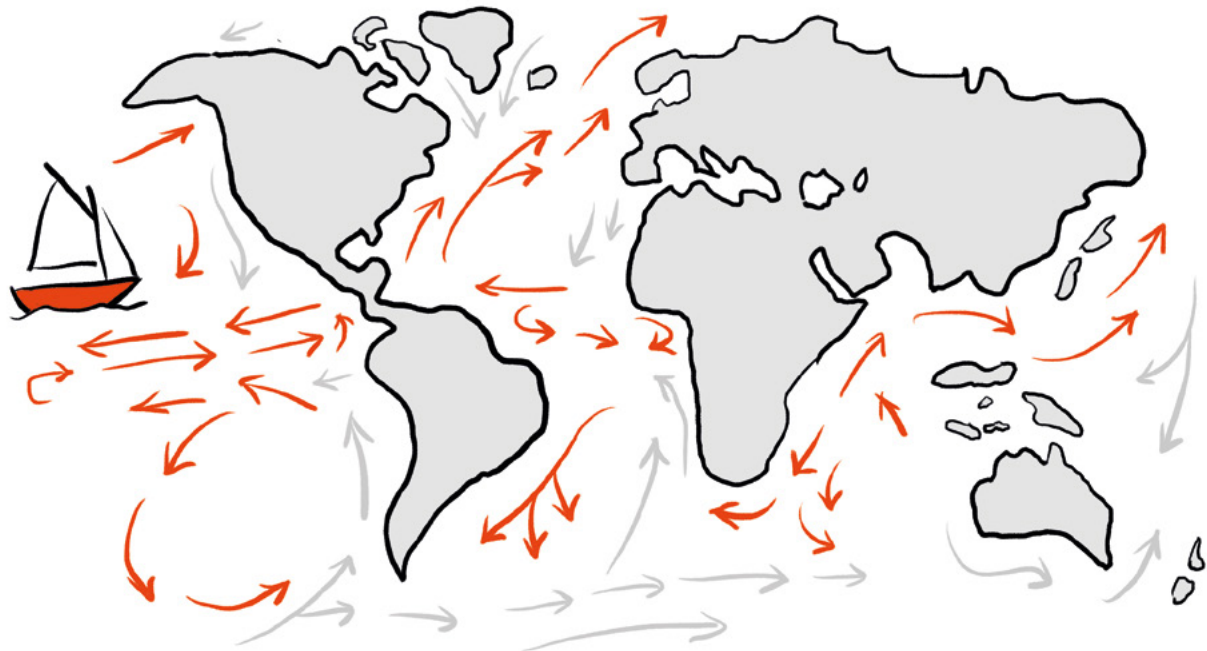
Abbildung 2: Entwicklungsphasen von Geschäftsmodellinnovation mit dem Business Model Navigator™

### Warum der St. Gallen Business Model Navigator™?

Er ist mein bevorzugtes Tool zum Umgang mit der Corona-Krise, weil er mir eine ganzheitliche Sicht auf mein Geschäft ermöglicht. Er zwingt mich, von der Kundschaft her zu denken und befeuert meine Kreativität bei der Entwicklung neuer Ideen. Nicht zuletzt, weist er den Weg, wie ich systematisch Ungewissheiten reduzieren und das Gelernte agil in die Stärkung meines Geschäfts integrieren kann. Auch dieses Tool gibt keine Garantie für künftigen Geschäftserfolg. Der Business Model Navigator erhöht aber die Erfolgswahrscheinlichkeit und hilft, die Corona bedingten Veränderungen als Chance zu sehen und diese Chancen aktiv zu nutzen.

## Trend Canvas

# Ganzheitlich denken in Systemen und Zusammenhängen



**Raphael Shklarek** ist Zukunftsforscher und Berater beim Zukunftsinstitut in seiner Heimatstadt Wien.

Er studierte Psychologie sowie Politikwissenschaften mit Fokus auf Wahrnehmung, Konflikt, Ideologie und Identität.

Das Beratungsteam arbeitet mit Organisationen an ganzheitlichem Wirtschaften in Einklang mit Natur und Gesellschaft. Kontakt: [r.shklarek@zukunftsinstitut.at](mailto:r.shklarek@zukunftsinstitut.at)



**Die Zukunft lässt sich nicht voraussagen. Eine Krise ist der Moment, an dem man am stärksten spürt wie wahr dieser Satz ist. Jede Vorbereitung ist selbstverständlich wertvoll. Jedoch wird eine Krise dann ausgerufen, wenn das System fundamental herausgefordert wird und das bisherige Handeln nicht mehr ausreicht. Gibt es dann Tools, die durch Krisen helfen?**

### Warum den Blick auf Trends richten?

Das Trend Canvas ([www.trendcanvas.de](http://www.trendcanvas.de)) wurde am Zukunftsinstitut entwickelt für die ganzheitliche Einschätzung von Trends und Situationen. Solche Strömungen, die

den Wandel der Gesellschaft, Wirtschaft und ihren Zeitgeist beschreiben, helfen uns heraus zu zoomen und zu sehen, was alles gleichzeitig passiert. Sie helfen uns, den täglichen Schwall an Nachrichtenzyklen von dynamischen Entwicklungen und Zusammenhängen zu unterscheiden. Viele haben schon erkannt, dass Wahrnehmung der Schlüssel zu Transformation ist, jedoch ist Wahrnehmung vielfältig und während Krisen oft belastet von berechtigten Ängsten und Sorgen. Zusätzlich bedeutet nicht jeder Trend, geschweige denn Megatrend, für alle das Gleiche. In der Komplexität dieses Modells finden sich viele Potenziale, die selbst mit seiner Struktur und Kodierung erst erarbeitet werden müssen.

TREND CANVAS							
Trend:		Entwickelt für:		Entwickelt von:		Datum:	Version:
Produkt	Verfahren	Organisation	Markt	Wirtschaft	Gesellschaft	Mensch	Natur
Was bieten wir an?	Wie erzeugen wir unsere Produkte?	Was hält uns zusammen?	Wer ist unsere Kundschaft?	Wie gestaltet sich die Umwelt des Unternehmens?	Wo und wie leben wir?	Was bewegt den Menschen?	Was macht unsere Biosphäre aus?
Alles, was Ihr Unternehmen als Produkt/Service auf einem Markt anbietet. Alles, was Umsätze bringt.	Die Fähigkeit/ spezifische Art Ihres Unternehmens, Produkte zu erzeugen und zu vermarkten.	Alles, was dazu führt, dass Entscheidungsverhalten organisiert wird und Strukturen entstehen, aber auch Identität, Stil, Atmosphäre, Branding.	Welche Bedürfnisse erkennen oder wecken wir? Denken Sie auch an potenzielle Kundinnen, Kunden und Märkte.	Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Bedingungen, das wirtschaftliche Grundverständnis, internationale Handelsabkommen, strukturelle Entwicklungen (Sharing, Social Business, ...). Aber auch Kooperationen, direkte Interaktionen zwischen Unternehmen und Staat sowie Förderungen bilden sich in der Wirtschaft ab.	Alle gesellschaftlichen Entwicklungen, national und global. Auch alle Subsysteme der Gesellschaft: Politik, Religion, Bildung, Gesundheit. Auch Mobilität oder Ökologie, soweit diese nicht direkt das Geschäftsfeld Ihres Unternehmens betrifft.	Alles, was den Menschen an sich beschreibt, aber nicht die Kundschaft (die befindet sich im Markt). Auch nicht gesellschaftliche Trends wie Alterung oder Individualisierung – diese zählen zum Space Gesellschaft.	Alle Tiere, Pflanzen, Felsen usw. auf der Welt und alle Elemente, Merkmale, Kräfte und Prozesse, die das Leben auf der Erde ermöglichen.
1. Wählen Sie einen Trend.				5. In den links davon liegenden Spaces: Was sind die Auswirkungen?			
2. Auf welchen Space hat der gewählte Trend den größten Impact?				6. Wie bewerten Sie nun die Relevanz dieses Trends für Ihr Unternehmen?			
3. Brainstorming: Was bewirkt der Trend in diesem Space?				7. Welche Handlungsfelder leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen ab?			
4. In den rechts davon liegenden Spaces: Was sind die Voraussetzungen?				8. Definieren Sie die Actions Points für die einzelnen Handlungsfelder.			
<b>Modell: Zukunftsinstitut, 2020</b> <b>Version: Trend Canvas 1.2, August 2020</b>							
<a href="http://www.trendcanvas.de">www.trendcanvas.de</a>							

Abbildung 1: Trend-Canvas als Vorlage

### Wie ist es aufgebaut?

Die „form of the firm“ bildet die formtheoretische Formel eines Unternehmens ab: jedes Unternehmen ist sein Produkt. Dabei kann es sich sowohl um ein physisches Produkt als auch um eine Software oder Dienstleistung handeln, also alles was Umsatz erzielt. Weiterhin benötigt jedes Produkt Verfahren, die als Arbeitsprozess und Vertrieb beobachtbar werden. Sie müssen in sozialen Systemen organisiert werden und befinden sich immer im Kontext von Märkten. Diese sind wiederum Teil eines wirtschaftlichen Systems, also das wertschöpfende Subsystem der Gesellschaft. Letztere gibt es nur, weil es Menschen mit all ihren Grundbedürfnissen gibt. Sie leben in der Natur aufgrund aller Elemente, Kräfte und Prozesse, die biologisches Leben gewährleisten. Diese acht „Spaces“ bilden eine Grundlage zum Verständnis von Wechselbeziehungen in Organisationen und deren Kontexten beziehungsweise Systemen.

### Wie kann man es verwenden?

Das Trend-Canvas ist so aufgebaut, dass Menschen es für sich selbst anwenden können, für ihre Abteilung oder ihr gesamtes Unternehmen. Es ist dafür gemacht, schnell, ohne Komplikationen und fortlaufend angewandt zu werden. Das System muss klar definiert werden, um zu wissen welches soziale Gefüge beleuchtet werden soll. Anschließend werden pro Canvas ein Trend oder eine Situation gewählt. Nun wird eingeschätzt, was dies für jeden dieser Spaces bedeutet und welche Action Points sich davon ableiten lassen.

Am 10. März 2020, drei Tage vor dem verkündeten Lockdown in Österreich, traf sich das Team des Zukunftsinstituts in Wien und versuchte die kommende Situation ganzheitlich zu betrachten. Wir wussten weder was passieren würde, noch was wir tun können. Aber wir wussten: **Wir benötigen einen strukturierten Prozess, der die Gesamtsituation in Bezug auf alle Systemebenen untersucht.** So exerzierten wir die Situation für das gesamte Zukunftsinstitut-Netzwerk auf dem Trend-Canvas durch. Dieser Prozess und die daraus abgeleiteten Hebelpunkte und Action Points gaben uns in wenigen Stunden konstruktive Perspektiven auf eine komplexe neue Situation, unter anderem die Anwendung des Trend-Canvas als COVID-19 Impact Analyse anzubieten.

„Wer den Wald vor lauter Bäumen  
nicht mehr versteht, der muss zum Förster  
des neuen Denkens werden“  
(Wolf Lotter)

Wir nutzten unseren Trend Research und unsere eigenen Werkzeuge, um eine Szenarien-Analyse zu produzieren und einzuschätzen, welche Megatrends entsprechend robust, treibend oder ambivalent sein würden. Der Virus wurde also in den Space Natur gesetzt und die produzierten Inhalte in den Spaces Mensch, Gesellschaft und Wirtschaft befüllt. In dieser Konfiguration stellte das Trend-Canvas das hauptsächliche Produkt dar, mit dem wir in der Anfangszeit der Krise Organisationen berieten.

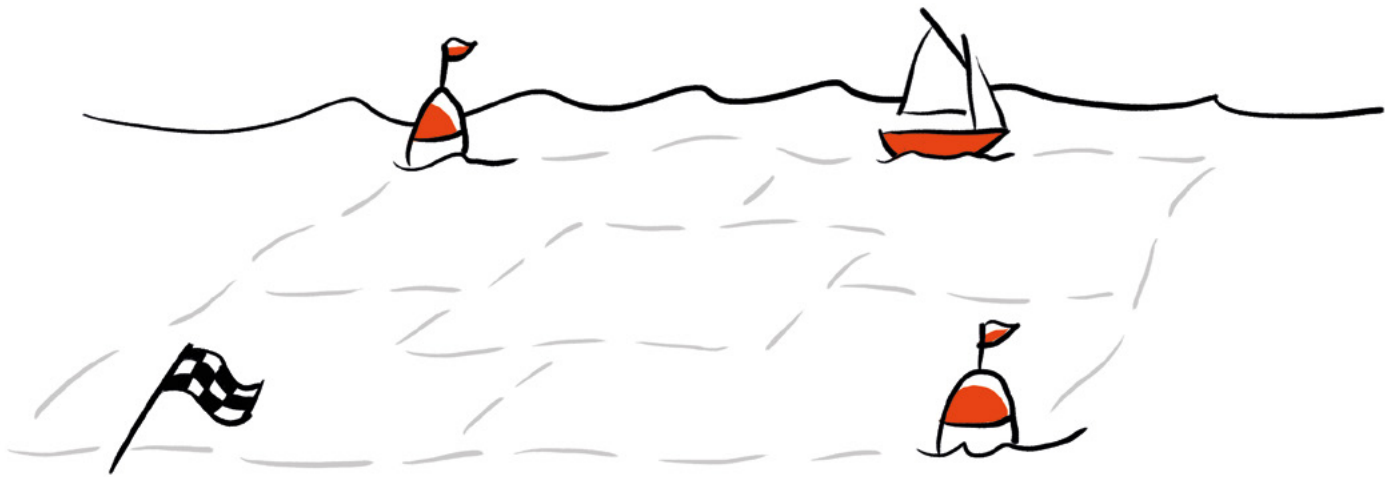
### Warum das Trend-Canvas?

Die schönsten Reaktionen der Anfangszeit waren unter anderem: „Das Canvas hat mir enorm geholfen, meine Gedanken zu sortieren“ und: „Es hat mir erlaubt, klar strukturiert zu sehen, worum es jetzt gehen könnte und mich darauf zu fokussieren, was ich beeinflussen kann.“ **Denn darum geht es in Krisen, wenn schmerzhaft klar wird, dass man die Zukunft nicht voraussehen kann: ganzheitliches, strukturiertes Denken in Systemen und Zusammenhängen.** Mit aller Ruhe Möglichkeitsräume zu erschließen ist in so einer Situation besonders schwer, jedoch können Denkmodelle wie das Trend Canvas helfen, Einschätzungen zu machen und Weichen zu stellen. **In Krisen geht es oft nicht um sofortige Lösungen, sondern darum, handlungsfähig zu bleiben.**



# Das Geschäftsmodell-Cockpit

## Bilder der eigenen Zukunft entwickeln, hinterfragen und schärfen



**Alexander Sonntag** ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. Seine Schwerpunkte liegen auf Strategien in der digitalen Transformation und dem Management von Innovationen. Er begleitet kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodells und ist Autor der RKW-Methode zur Geschäftsmodellentwicklung und des Digitalisierungs-Cockpits. Kontakt: [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de)



**Patrick Großheim** ist Projektleiter im RKW Kompetenzzentrum. Er hat verschiedene Publikationen verfasst und beschäftigt sich vor allem mit Veränderungsprozessen von Organisationen, Teams und Einzelpersonen. Thematisch fühlt er sich besonders der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen verbunden. Kontakt: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

Die stete Arbeit am eigenen Geschäftsmodell ist für alle, die Unternehmen führen und lenken, eine selbstverständliche Daueraufgabe. Es aber grundsätzlich zu hinterfragen und in Windeseile umzustellen, ist für nicht wenige Unternehmen während der Corona-Krise zu einer bitteren Notwendigkeit geworden. Auch unsere Erfahrungen der vergangenen Jahre sowie neuere Studienergebnisse legen nahe, dass die professionelle Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell gerade auch im Zuge der digitalen Transformation ein zunehmend wichtiger Erfolgsfaktor wird.

#### Das Geschäftsmodell als Fluchtpunkt

Ein Geschäftsmodell beschreibt auf einer ganz elementaren Ebene, wie es ein Unternehmen schafft oder schaffen soll, auf dem Markt zu bestehen. Diese Perspektive bietet den Vorteil, die wesentlichen Einflussgrößen klar voneinander getrennt bearbeitbar zu machen, ohne die wechselseitigen Beziehungen und Bedingungen, also das Gesamtbild, aus den Augen zu verlieren.

Dabei hilft das Modell, die eigenen Gedankengänge und Ideen zu strukturieren. Sein volles Potenzial entfaltet es aber, wenn gemeinsam (beispielsweise im Führungskreis) um ein sinnvolles Zukunftsbild gerungen werden soll. Auch um das Bild von morgen Mitarbeitenden und Stakeholdern näher zu bringen und die Umsetzung vorzubereiten, eignet es sich bestens.

„Ordnung  
ist die Verbindung des Vielen  
nach einer Regel.“  
(Immanuel Kant)

#### Wie sieht das Geschäftsmodell-Cockpit aus?

Das Geschäftsmodell-Cockpit ist recht einfach gehalten, intuitiv zugänglich und nicht zuletzt deshalb im Laufe der letzten Jahre zu unserem Allround-Talent rund um die Strategiearbeit in kleinen und mittleren Unternehmen geworden (mehr dazu auch in diesem Erklärvideo). Es gliedert sich in folgende Elemente:

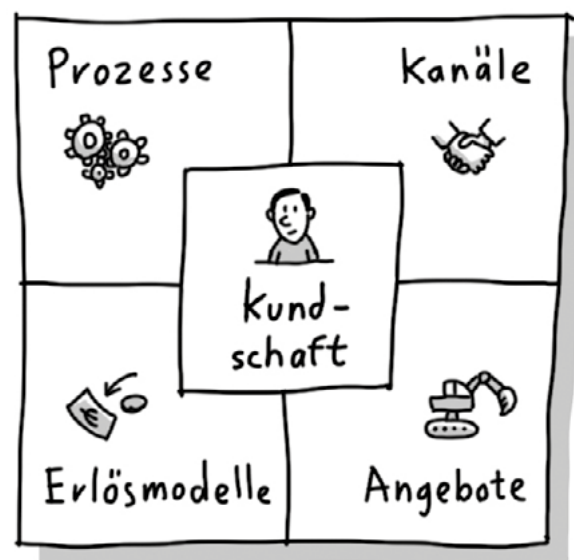


Abbildung 1: Das Geschäftsmodell-Cockpit im Überblick

**Kundschaft:** Die Kundschaft befindet sich ganz bewusst in der Mitte und damit im Fokus des Modells. Es ist fast immer sinnvoll (besser) zu verstehen, wie die Kundenmechanik funktioniert und alle übrigen Aspekte des Modells darauf zu beziehen.

**Angebote:** Das Wertangebot beschreibt, welche Leistungen das Unternehmen für seine Kundschaft erbringt, worin (genau) der Mehrwert und die Wettbewerbsvorteile liegen.

**Kanäle:** In dieses Feld fallen vornehmlich die Bereiche des Vertriebs und des Marketings. Es geht darum, wie das Unternehmen (potenzielle) Kundschaft auf seine Leistungen aufmerksam macht, zur Nachfrage motiviert und an sich bindet.

**Prozesse:** Die Prozessseite steht der Angebotsseite gegenüber. In diesem Feld wird dargestellt, wie die Wertschöpfungsprozesse funktionieren und welche Kernressourcen dafür von Nöten sind.

**Erlösmodelle:** Hier ist zu skizzieren, aus welchen Quellen und auf welche Weise das Unternehmen seine Erlöse erwirtschaftet. Schließlich ist es beispielsweise ein erheblicher Unterschied, ob der Kundschaft das Produkt oder aber seine Nutzung in Rechnung gestellt wird.

Das Geschäftsmodell ist eingebettet in eine spezifische erweiterte Umwelt, mit der das Unternehmen in Wechselwirkung steht.

#### So wenden wir das Tool in der Praxis an

Das Geschäftsmodell-Cockpit ist recht flexibel einsetzbar: ob für die Analyse der aktuellen Situation oder zur Modellierung der eigenen Zukunft. Es ist Teil unseres Ansatzes zur Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand ([www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)) und auch sehr hilfreich, wenn es darum geht, seine Digitalisierungsüberlegungen zu strukturieren ([www.erfolgreich-digitalisieren.de](http://www.erfolgreich-digitalisieren.de)).

Generell arbeiten wir dabei gern im Führungsteam mit Klebezetteln, um das Bild gemeinsam entstehen zu lassen und schärfen zu können:

Zunächst konkretisieren wir in freier Diskussion gemeinsam die einzelnen Felder. Dabei sind verschiedene Vorgehensweisen denkbar und sinnvoll:

- ausgehend von der Kundschaft über die Kanäle, die Leistung und die Prozesse bis hin zum Erlösmodell und der Unternehmensumwelt;
- ausgehend vom Feld, in dem die meiste Musik spielt, also das größte Interesse ist;
- ausgehend von den Feldern, in denen bereits größte Klarheit besteht.

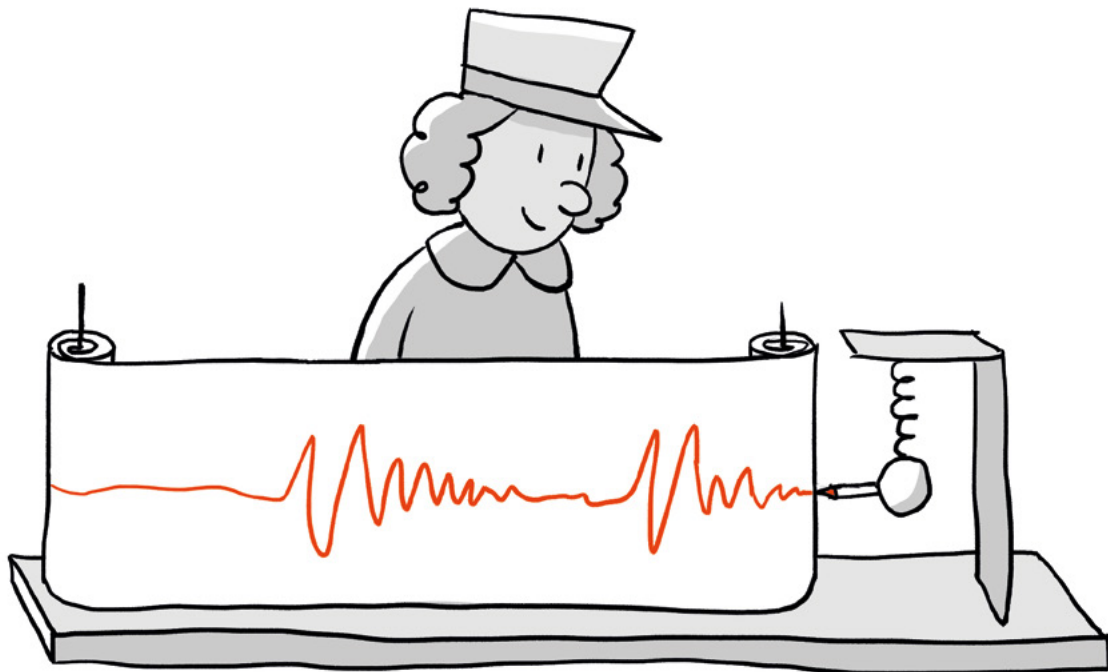
Bei Bedarf vertiefen wir an einzelnen Stellen durch Analysen und Tools und beenden die Diskussion, wenn sich alle Teilnehmenden darin wiederfinden und keine wesentlichen neuen Informationen mehr hinzukommen.

Das so entstehende Gesamtbild des Geschäftsmodells interpretieren wir anschließend. Wem das schwerfällt, kann versuchen, eine Überschrift oder ein Bild zu finden oder mit Analogien zu arbeiten. Planen Sie dafür ausreichend Zeit ein, denn es kann auch deutlich werden, wovor man vorher noch die Augen verschließen konnte.

Nicht selten erlaubt dieses Gestaltgeben, aus den manchmal kreisenden Überlegungen über viele gut denkbare Wege auszubrechen und den nächsten entscheidenden Schritt hin zu einer belastbaren Entscheidungsgrundlage zu machen.

# Die Finanz- und Liquiditätsplanung

## In der Praxis (k)eine Selbstverständlichkeit



**Heike Waldhoff-Koch** führt gemeinsam mit ihrem Mann das Handwerksunternehmen „Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch“. Parallel dazu begleitet und unterstützt sie als Partnerin in der Beratungsgesellschaft Rüddenklau & Partner kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich Finanzmanagement und Kapitalbeschaffung sowie bei strategischen Fragen. Kontakt: [waldhoff-koch@rueddenklau.com](mailto:waldhoff-koch@rueddenklau.com)

**Krisenzeiten oder nicht – mein liebstes Steuerungsinstrument ist eine integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung. Was erstmal selbstverständlich klingt, ist es in vielen kleinen und mittleren Unternehmen leider nicht. Die Frage, wie ich mein Unternehmen aufstellen möchte, versuche ich frühzeitig zu beantworten und eben auch in wirtschaftliche Zahlen durch eine Budgetplanung zu fassen und unterjährig im Blick zu halten. Sonst befinde ich mich im Blindflug und erfahre womöglich erst zum Jahresende, wie sich mein Geschäft entwickelt hat und ob ich meine Ziele erreicht habe. Nicht nur in Krisenzeiten sind diese Informationen eine elementare Basis für operative und strategische Entscheidungen und Maßnahmen. Diese Informationen sind wesentlich für eine vertrauensvolle und transparente Kommunikation mit Banken, aber auch mit den Führungskräften und Mitarbeitenden. Gekoppelt mit einer integrierten Finanz- und Liquiditätsplanung kann man so unter Umständen zeitnah reagieren und gegensteuern, wenn es kritisch wird.**

Klar ist Planung auch ein Stück weit ein Blick in die Glaskugel, gerade im Projektgeschäft wie bei uns im Handwerk, aber: Wir sind ja auch schon eine Weile erfolgreich am Markt und haben entsprechend Erfahrungswerte. Wir kennen unsere Fixkosten und können ihre Entwicklung einschätzen und reflektieren. Wo wollen wir investieren? Auch den Unternehmerlohn, den wir erwirtschaften möchten, können wir kalkulieren und entsprechend unseren Mindestumsatz so berechnen. Was wollen und müssen wir tun, um das zu schaffen? Das ist eine sehr wichtige strategische Frage. Hier manifestieren sich unsere Unternehmensziele: in unserem Fall kein weiteres Wachstum, sondern mehr Rentabilität. Damit kann ich dann auch in die Planung gehen und hab so unsere Zahlungsfähigkeit über den aktuellen Kontostand hinaus im Blick.

### Wie kann es gehen?

Ich nutze für die Umsetzung einer fortlaufenden Finanz- und Liquiditätsplanung ein Softwaretool. Die monatliche betriebswirtschaftliche Auswertung wird in die Software eingelesen und sodann ein Soll-Ist-Vergleich erstellt. Abweichungen zur Planung werden analysiert. Wie entwickeln sich unsere Kosten? Gibt es wesentliche Abweichungen? Passt unsere aktuelle Auftrags- und Ertragslage dazu und entspricht sie unseren Erwartungen? Wie entwickeln sich wichtige Kennzahlen, wie der Rohertrag sowie Personal- und Sachkosten? So können wir uns mit anderen vergleichen (Benchmarks) sowie frühzeitig auf Abweichungen reagieren und gegensteuern. Ich weiß jetzt zum Beispiel sehr genau, wie viel Umsatz (Forecast) wir dieses Jahr noch erwirtschaften müssen, um unsere Ziele zu erreichen und investiere entsprechend in Marketing und Vertrieb oder schaue, wo Kosten eingespart werden müssen/können.

„Gerade jetzt geht es für viele Unternehmen um die Luft zum Atmen – professionelles Liquiditäts- und Finanzmanagement sind das Gebot der Stunde.“



## 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“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und 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:** Alexander Sonntag, [sonntag@rkw.de](mailto:sonntag@rkw.de), 06196 495 3230

**Gestaltung:** Claudia Weinhold, [weinhold@rkw.de](mailto:weinhold@rkw.de), 06196 495 2815

### Informationen:

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

### Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Mathisa\_s, Akrain, UD10671

**Stand:** Dezember 2020

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine genderechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages