



Studie

Deutschlands Mittelstand 2020 – so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen an ihrem Erfolg von morgen

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Redaktion: Alexander Sonntag
Lektorat: Korrifee Lektorat, Katja Kempin
Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: iStock: alvarez (Cover, S. 3), Portra (S. 5, S. 6),
Juanmonino (S. 5, S. 8), dusanpetkovic (S. 5,
S. 48), Morsa Images (S. 17, S. 52),
stevecoleimages (S. 20, S. 52), pidjoe (S. 26),
bedya (S. 29), Cecilie_Arcurs (S. 36, S. 52),
FG Trade (S. 42), dusanpetkovic (S. 49)

Druck: Bonifatius

November 2020

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte 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.





Studie

Deutschlands Mittelstand 2020 –
so arbeiten kleine und mittlere Unternehmen
an ihrem Erfolg von morgen

Inhaltsverzeichnis

Grußwort	6
Was den Mittelstand erfolgreich macht: Erfolgsprinzipien der besten Unternehmen	8
Einführung und Methodik	10
Gesamtentwicklung des Unternehmens	12
Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen.....	15
Innovation und Modernisierung.....	18
Engagement in der Region.....	21
Marketing, Service und Nähe zur Kundschaft.....	23
Fazit	25
Schwerpunkt 2020 – Erfolgsfaktor Geschäftsmodell im Mittelstand.....	26
Fachbeitrag „Menschen.“	
Der Mensch in Geschäftsmodellentwicklungsprozessen: Führen und Entscheiden unter Unsicherheitsbedingungen.....	30
Fachbeitrag „Unternehmen.“	
Wenn nicht jetzt, wann dann? Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen	32



Fachbeitrag „Zukunft.“	
Wandel der industriellen Wertschöpfung durch künstliche Intelligenz	34
Praxisbeispiel „Menschen.“	
Sicherer und schneller weltweit Medikamente verschicken	37
Praxisbeispiel „Unternehmen.“	
Steuerberatung 4.0 – bestehende Abläufe optimieren, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.....	38
Praxisbeispiel „Zukunft.“	
sustainabil setzt voll auf Zukunft	39
Quellenverzeichnis.....	40
Autorinnen und Autoren der Studie.....	42
RKW-Know-how und -Publikationen	48



Grußwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine der schwersten Krisen der letzten Jahrzehnte hat weite Teile Deutschlands fest im Griff und gefährdet auch große Bereiche des deutschen Mittelstandes. Allzu leicht vergisst man unter diesen Bedingungen, dass dort, wo es Schatten gibt, auch Licht ist. Höchste Zeit also, der Krise Geschichten des Erfolges gegenüberzustellen. Ganz in diesem Sinne zeigt diese Studie am Beispiel der Ausgezeichneten des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ der Oskar-Patzelt-Stiftung, was den deutschen Mittelstand erfolgreich macht. Dazu gehört auch die Geschäftsmodellentwicklung, die Schwerpunkt dieser Studie ist. Denn gerade unruhige Zeiten bieten die Chance auf Modernisierung oder regelrechte Neuerfindung von Unternehmen. Anschauliche Beispiele aus der Praxis verdeutlichen, wie vielfältig der deutsche Mittelstand die Möglichkeiten nutzt, Geschäftsmodelle zu verändern oder zu ergänzen, um die Zukunft des eigenen Betriebes aktiv zu gestalten. Manchmal sind es dabei auch kleinere Schritte, die die Richtung weisen.

Ich lade Sie ein, sich zu informieren und inspirieren zu lassen und wünsche Ihnen Gesundheit und Schaffenskraft auf dem Weg zu Ihrem eigenen Erfolgsmodell von morgen.

Ihre Dr. Mandy Pastohr



Geschäftsführerin des RKW Kompetenzzentrums



A stylized map of Germany is centered on a solid gold background. The map is rendered in a lighter shade of gold. A white dotted line starts from the top left corner and curves around the left side of the map, ending near the bottom left. The text is overlaid on the map.

Was den Mittelstand erfolgreich macht: Erfolgsprinzipien der besten Unternehmen

Einführung und Methodik

Der Mittelstand ist Herz und Seele der deutschen Wirtschaft. Der Erfolg kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) steht für den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Aber was genau macht ein KMU erfolgreich? Die Frage ist nicht mit einem Satz zu beantworten. Mit der vorliegenden Studie wird dieser Frage nachgegangen. Dazu dienen Daten der Oskar-Patzelt-Stiftung und ihres Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“. Denn mit diesem Preis werden jährlich die besten Unternehmen in Deutschland ausgezeichnet und zusätzlich die Wichtigkeit von Erfolgsfaktoren im Mittelstand erhoben. Diese Daten zeigen, wie erfolgreiche KMU aufgestellt sind und was zu ihrem Erfolg beiträgt.

Die genutzten Daten beziehen sich auf den Wettbewerb „Großer Preis des Mittelstandes“ zwischen 2010 und 2020. Insgesamt 1.245 Unternehmen wurden in diesem Zeitraum mit dem Preis ausgezeichnet. Diese Grundgesamtheit wurde um jene Unternehmen bereinigt, die 1) im Betrachtungszeitraum mehrfach verschiedene Wettbewerbspreise gewannen, 2) namentlich in der Datenbank erfasst waren, aber für die keine weiteren Unternehmensdaten zur

Datenverarbeitung elektronisch vorlagen, und 3) im Nominierungsfragebogen nicht alle Umsätze (der letzten vier Geschäftsjahre) angegeben haben. Somit umfasst die bereinigte Stichprobe zur Ermittlung der Kennzahlen 488 ausgezeichnete Unternehmen. Aus dieser Stichprobe wurden Kennzahlen für verschiedene Unternehmensgrößen ermittelt.

Seit dem Jahr 2017 erhebt die Oskar-Patzelt-Stiftung außerdem auf den jährlich stattfindenden Frühjahrs-tagungen die Wichtigkeit potenzieller Erfolgsfaktoren im Mittelstand. Insgesamt nahmen seitdem 267 Unternehmerinnen und Unternehmer teil. Neben der qualitativen Ermittlung der Erfolgsfaktoren in Workshops mit Expertinnen und Experten wurden die Teilnehmenden gebeten, deren Wichtigkeit quantitativ zu beurteilen. Die diesjährige Befragung zu den Erfolgsfaktoren im Mittelstand fand noch vor dem staatlich angeordneten Lockdown statt.¹

Die 38 potenziellen Erfolgsfaktoren lassen sich den folgenden Kriterien des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ zuordnen:

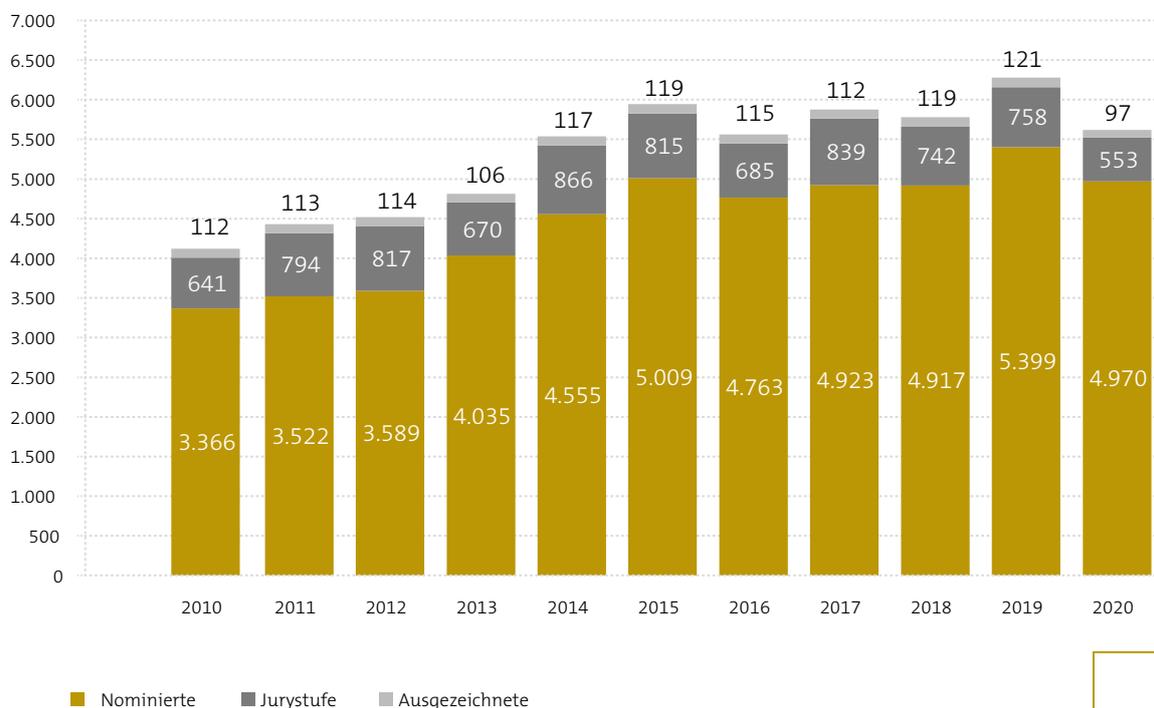
Wettbewerbskriterium	Potenzielle Erfolgsfaktoren
Gesamtentwicklung des Unternehmens	Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Strategie, Markt, Wachstum, Finanzierung, Nachfolge
Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen	Arbeitgeberattraktivität, Arbeitsumgebung, Arbeitsflexibilisierung, Anreizsysteme, Personalentwicklung, Gesundheit, Führung, Personalverantwortung
Innovation und Modernisierung	Agile Organisation, Optimierung von Strukturen und Prozessen, Modernisierung der IT, IT-Sicherheit, Innovationsmanagement, Ideen-/Kreativitätsmanagement, neue Technologien, Kooperation
Engagement in der Region	Schulprojekte, soziale Projekte, Sportförderung, Kulturförderung, Auswahl/Impact des Engagements, nachhaltige Projekte, Freistellung für das Ehrenamt
Marketing, Service und Nähe zur Kundschaft	Netzwerkarbeit, Positionierung, Marketing-, Vertriebs-/Servicestrategie, Kommunikations-, Vertriebs-/Servicekanäle, Öffentlichkeitsarbeit, Content Marketing, Value Creation, Nähe und Kontakt zur Kundschaft

Die Oskar-Patzelt-Stiftung und der „Große Preis des Mittelstandes“

Die Oskar-Patzelt-Stiftung würdigt mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ seit 1994 hervorragende Unternehmen in der Öffentlichkeit. Die Stiftungsvorsitzenden sind Petra Tröger und Dr. Helfried Schmidt. Das Ziel der Leipziger Stiftung ist es, den Mittelstand als Herz und Seele der deutschen Wirtschaft zu fördern. Die Stiftungsarbeit der Mittelstandsinitiative wird bundesweit von rund 200 Ehrenamtlichen unterstützt. Die Stiftung arbeitet nach einem Corporate Governance Kodex und ist nach DIN ISO 9001:2015 zertifiziert.

Für den Wettbewerb können sich alle Unternehmen nominieren lassen, die als überdurchschnittlich wahrgenommen werden und die Nominierungsvoraussetzungen erfüllen (OPS-Netzwerk 2020b). Die Preisträger und Finalisten werden von zwölf Regionaljurs und einer Abschlussjury ausgewählt. Es können pro Wettbewerbsregion jeweils drei Nominierte als Preisträger und fünf weitere als Finalisten ausgezeichnet werden. Im Wettbewerbsjahr 2020 wurden bundesweit 4.970 Unternehmen nominiert, von denen 533 die Juryliste erreichten und 97 eine Auszeichnung erhielten. Die Unternehmen werden nach fünf Wettbewerbskriterien (OPS-Netzwerk 2020a) von der Jury bewertet. Die hohe Resonanz des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ spiegelt sich in der Entwicklung der nominierten, bewerteten und ausgezeichneten Unternehmen seit dem Jahr 2010 wider:

Abb. 1: Entwicklung des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ von 2010 bis 2020 in Zahlen



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

1 Die Erhebungen der Jahre 2017, 2018 und 2019 basieren auf einem Sechser-Skalenniveau (1 = nicht wichtig bis 6 = sehr wichtig). Im Jahr 2020 wurde das Fünfer-Skalenniveau (1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig) eingeführt. Die Ergebnisse der Vorjahre wurden von einem Sechser-Skalenniveau in ein Fünfer-Skalenniveau transformiert, um die Ergebnisse in Einklang zu bringen.



Gesamtentwicklung des Unternehmens

42 Prozent der 488 ausgezeichneten Unternehmen sind kleinste und kleine Unternehmen (bis 10 Mio. Euro Umsatz), 38 Prozent sind mittelständische Unternehmen (bis 50 Mio. Euro), zehn Prozent sind größere Unternehmen (bis 100 Mio. Euro) und zehn Prozent sind große Unternehmen (ab 100 Mio. Euro) (siehe Infobox: Die Besten in Zahlen). Der Umsatz liegt bei durchschnittlich rund 12,6 Mio. Euro. 80 Prozent der mit dem „Großen Preis des Mittelstandes“ ausgezeichneten Unternehmen sind folglich KMU.

Beachtlich ist der Fakt, dass die analysierten Unternehmen zusammen einen Gesamtumsatz von rund 20 Mrd. Euro p. a. erzielen.

Die KMU (bis 50 Mio. Euro) erzielten einen Ertrag von zehn Prozent und die großen Unternehmen (ab 50 Mio. Euro) einen Ertrag von sieben Prozent im Durchschnitt. Die Eigenkapitalquote liegt bei fast 45 Prozent, wodurch die Unternehmen auch besser gegen Marktschwankungen und Krisen gewappnet sind.

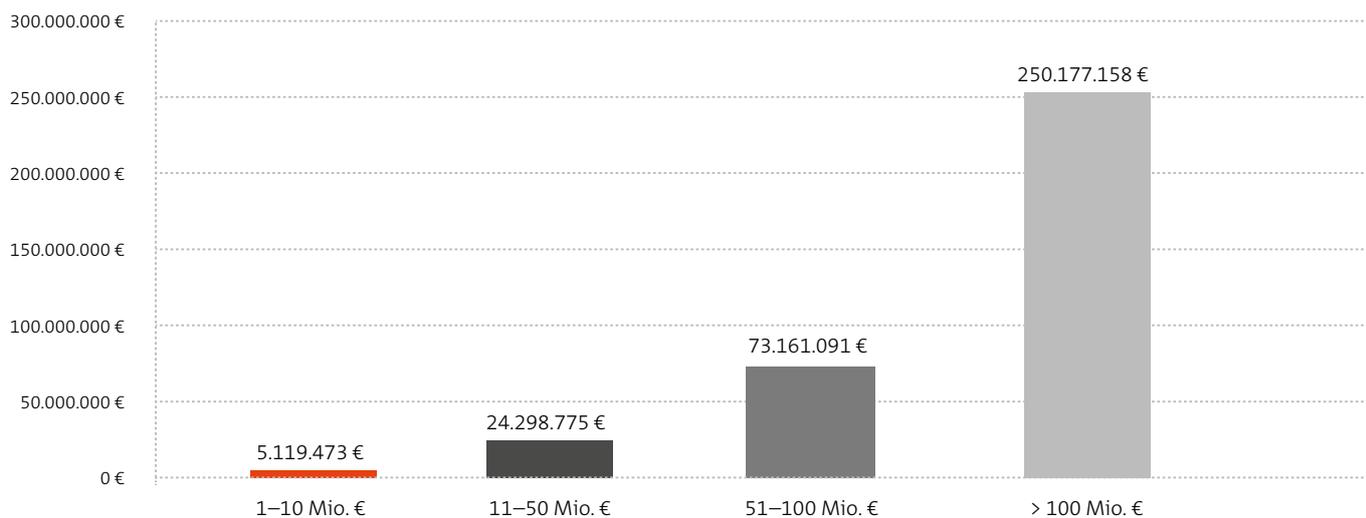
Geschäftsmodellentwicklung, Strategie, Digitalisierung und Marktorientierung sind entscheidende Erfolgsfaktoren für den Mittelstand

In den vielen bilateralen Gesprächen, die mit den Unternehmerinnen und Unternehmern u. a. im Rahmen der Frühjahrstagungen, Unternehmensbesuche und Mittelstandstouren stattfanden, wurde von Jahr zu Jahr zunehmend eine kritische Haltung



Die Besten in Zahlen

Ø-Umsatz der ausgezeichneten Unternehmen



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

gegenüber dem weiteren Wirtschaftswachstum in Deutschland eingenommen; unabhängig davon blickten die Entscheidungstragenden grundsätzlich positiv in die Zukunft. Die Corona-Pandemie und den Lockdown hat kein Unternehmen kommen sehen – wie auch?

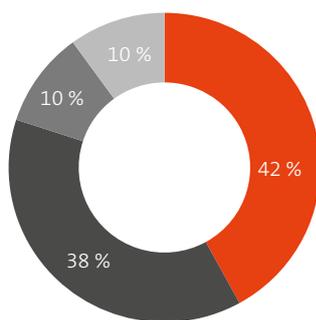
Seit 2017 werden Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Strategie und Marktorientierung immer wichtiger – und seit 2019 sogar als sehr wichtig angesehen (siehe Abb. 2). Es zeigt sich, dass die betrieblichen Entscheidungsgremien aktuell sehr wohl darüber nachdenken, ob ihr heutiges Geschäftsmodell auch noch in Zukunft Bestand hat und ob bzw. wie sie an ihrem Geschäftsmodell arbeiten müssten. Mit der Reflexion des Geschäftsmodells geht die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Marktstrategie einher. Die Unternehmen setzen sich mit ihrer

Strategie und mit ihrem Markt auseinander, um zu sehen, wie sich das Verhalten der Kundschaft und der Wettbewerb verändern und ob es neue Technologien gibt, die sie einsetzen könnten. Denn im Mittelstand zählt in erster Linie die Stabilität des Unternehmens – und nicht das Primat des Wachstums.

Wurde in der Vergangenheit die Digitalisierung als weniger wichtig eingeschätzt, zeigen die aktuellen Befragungsergebnisse das Gegenteil: Die Digitalisierung gilt nunmehr zum Erhalt der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als sehr wichtig. Der ausgezeichnete Mittelstand beschäftigte sich dabei mit einer breiten Palette: von der Ausgestaltung digitaler Geschäftsmodelle über die Umsetzung digitaler Prozesse und Services bis hin zur Planung von Industrie-4.0- oder Internet-of-Things-Projekten.

Die Besten in Zahlen

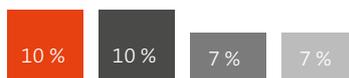
Prozentuale Verteilung der ausgezeichneten Unternehmen nach Umsatz



■ 1–10 Mio. € ■ 11–50 Mio. €
■ 51–100 Mio. € ■ > 100 Mio. €

Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

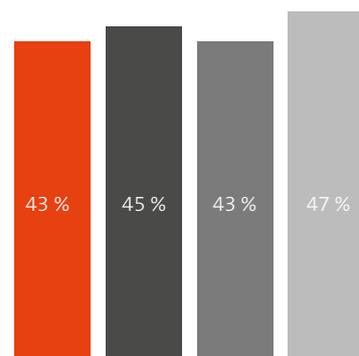
Ø-Ertrag der ausgezeichneten Unternehmen nach Umsatz



■ 1–10 Mio. € ■ 11–50 Mio. €
■ 51–100 Mio. € ■ > 100 Mio. €

Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Ø-Eigenkapitalhöhe der ausgezeichneten Unternehmen nach Umsatz



■ 1–10 Mio. € ■ 11–50 Mio. €
■ 51–100 Mio. € ■ > 100 Mio. €

Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung



Unternehmensnachfolge als zentrale Herausforderung

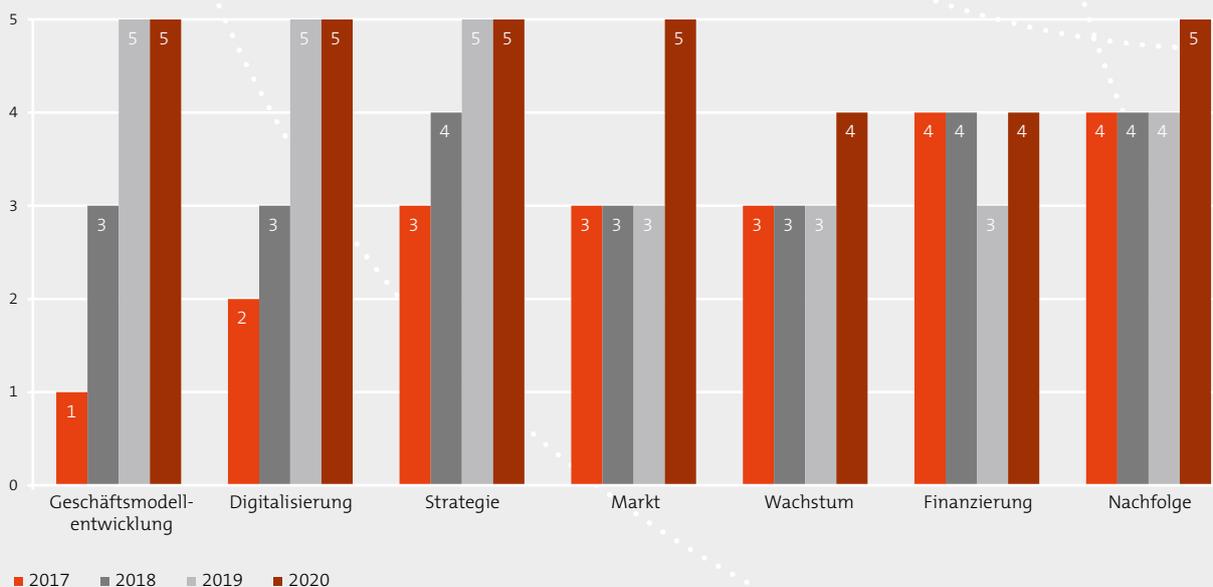
Fast die Hälfte aller Unternehmen im deutschen Mittelstand finden keine Nachfolgelösung. Jedoch ist die Brisanz nicht in allen Branchen und Regionen gleich hoch (DIHK 2019). Potenziale können gehoben werden, wenn die Eigentümerinnen und Eigentümer sowie die Unternehmensfamilien nicht nur nach Nachfolgern, sondern auch nach Nachfolgerinnen Ausschau halten. Laut DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge (2019) sind rund 44 Prozent der jungen Frauen daran interessiert, Verantwortung im Rahmen einer Neugründung oder einer Nachfolge zu übernehmen.

Da Nachfolgerinnen und Nachfolger tendenziell eine höhere Affinität zur Digitalisierung haben, sind sie eher prädestiniert, Digitalisierungsvorhaben zu initiieren und umzusetzen (Noack & Wewezow 2019). Wie wichtig die nächste Generation die

Digitalisierung sieht und wie sie damit umgeht, verdeutlicht Vanessa Weber, Geschäftsführerin der Werkzeug Weber GmbH & Co. KG mit Sitz in Aschaffenburg:

„Im Alter von 22 Jahren habe ich den elterlichen Betrieb übernommen. Als Nachfolgerin und junge Frau stand ich vor der großen Herausforderung, das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln und zu führen. Obwohl nach dem Staffeltab alles für mich Neuland war, habe ich mich nicht verunsichern lassen, sondern bin entschlossen meinen Weg weitergegangen. Gemeinsam mit meinem engagierten Team haben wir durch Planung, Kommunikation und konsequente Umsetzung neue Geschäftsfelder, wie 3-D-Druck, Architekturleistungen, künstliche Intelligenz und LEAN-Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden erschlossen, die für ein sehr starkes Wachstum in den letzten zehn Jahren gesorgt haben.“

Abb. 2: Gesamtentwicklung des Unternehmens: Wie wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind ...?



Quelle: Insgesamt haben 267 Unternehmerinnen und Unternehmer die Relevanz von 38 Erfolgsfaktoren im Mittelstand in den Frühjahrstagungen der Oskar-Patzelt-Stiftung seit 2017 eingeschätzt. Das Skalenniveau reichte von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.

Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen

Der verschärfte Fachkräftemangel hat es in den letzten Jahren notwendig gemacht, dass KMU ihr Personalwesen anpassen mussten. Besonders in den wirtschaftsstarken Regionen bieten große Unternehmen hohe Gehälter und vielfältige Anreize, um fähige und engagierte Fach- und Führungskräfte zu rekrutieren. In strukturschwachen Regionen kämpfen Arbeitgebende hingegen um Bekanntheit und mit Fachkräfteabzug.

Im Durchschnitt haben die ausgezeichneten kleinen Unternehmen (bis 10 Mio. Euro) 49 Beschäftigte und vier Auszubildende, mittelständische Unternehmen (bis 50 Mio. Euro) 171 Beschäftigte und 12 Auszubildende, größere Betriebe (bis 100 Mio. Euro) 416 Beschäftigte und 22 Auszubildende sowie große

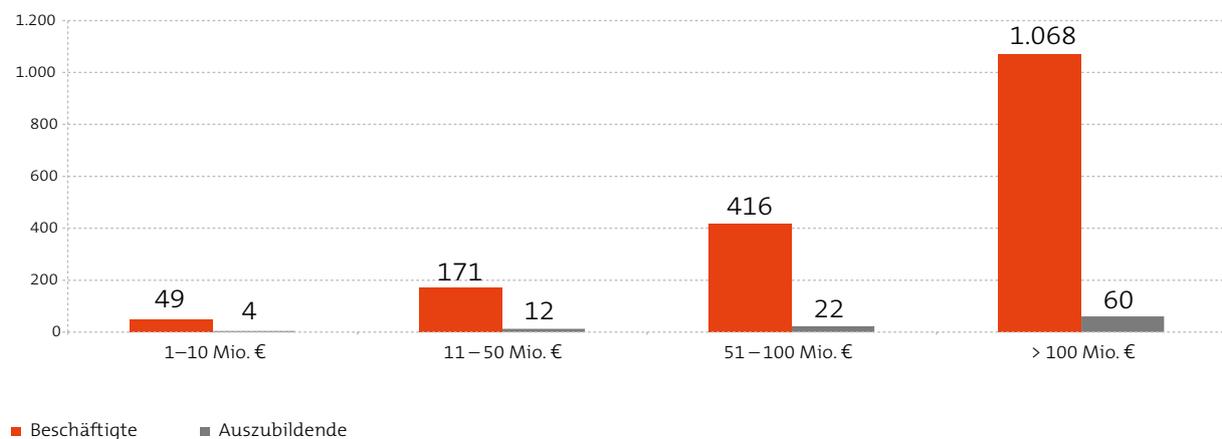
Unternehmen (ab 100 Mio. Euro) 1.068 Beschäftigte und 60 Auszubildende (siehe Infobox: Die Besten in Zahlen). Die Ausbildungsquote bei den ausgezeichneten Unternehmen beträgt im Durchschnitt sieben Prozent, sie liegt damit also über dem KMU-Durchschnitt (Sterzenbach 2020).

Die Ergebnisse der Befragung (siehe Abb. 3) zeigen, dass KMU mittlerweile erkannt haben, wie wichtig es ist, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Um auch als Arbeitgebermarke in der Region wahrgenommen zu werden, setzen die Unternehmen auf umfassende Personalmarketingmaßnahmen, wie zum Beispiel Ausbildungsmessen, soziale Medien, Radiospots oder Kinowerbung.



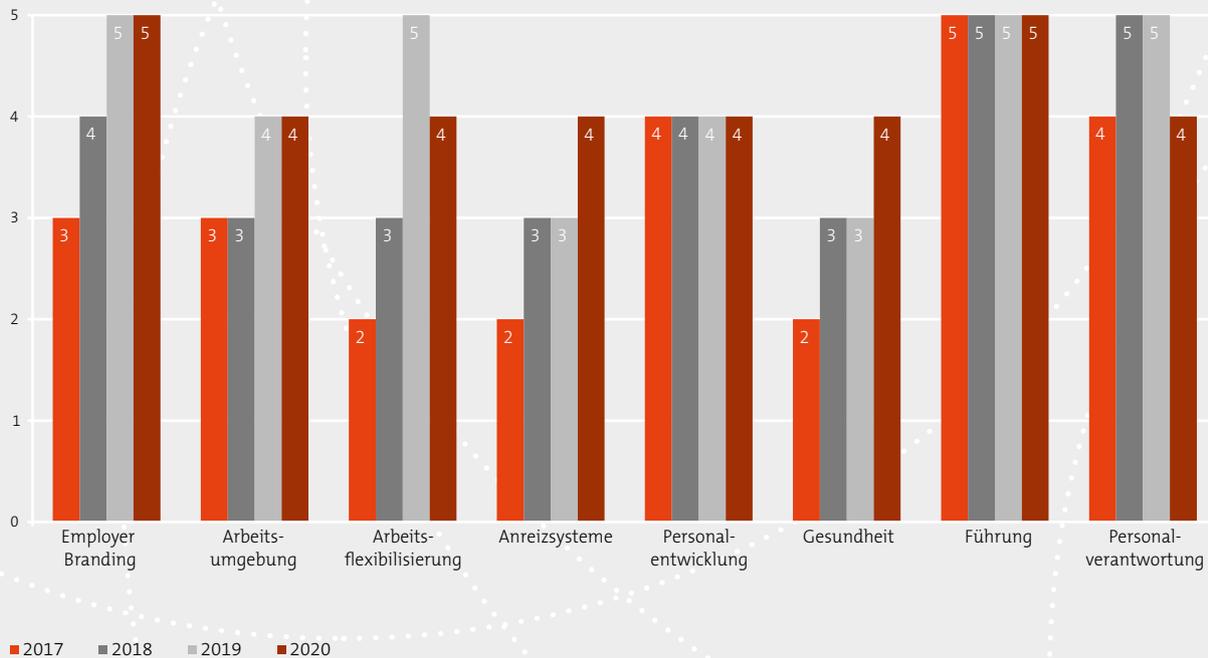
Die Besten in Zahlen

Ø-Anzahl der Beschäftigten und Auszubildenden der ausgezeichneten Unternehmen nach Umsatz



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Abb. 3: Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen: Wie wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind ...?



Quelle: Insgesamt haben 267 Unternehmerinnen und Unternehmer die Relevanz von 38 Erfolgsfaktoren im Mittelstand in den Frühjahrstagungen der Oskar-Patzelt-Stiftung seit 2017 eingeschätzt. Das Skalenniveau reichte von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.

Spitzenunternehmen setzen auf gute Führung

Wenn Beschäftigte kündigen oder nicht die nötige Leistung zeigen, dann kann es auch daran liegen, dass die Geschäftsführung oder die Führungskräfte entweder zu wenig Wert auf gute Führung legen oder nicht richtig führen können. Wird die Wichtigkeit guter Führung erkannt, dann bestehen viele Probleme nicht. So verfügen die beim „Großen Preis des Mittelstandes“ ausgezeichneten Unternehmen nicht nur über ein aussagekräftiges Firmenleitbild oder entsprechende Führungs- und Verhaltensgrundsätze, sondern nutzen jede Gelegenheit, ihre Grundsätze, Prinzipien und Werte im Alltag zu kommunizieren und bewusst zu machen. Zudem wird die Organisationsentwicklung u. a. durch die Arbeit an der Kommunikations- und Feedbackkultur, die Durchführung von Teamtagen und die Initiierung von Führungskräftecoachings unterstützt.

„Wenn Unternehmen Spitzenpersonal benötigen, dann müssen sie sich ernsthaft mit ‚guter‘ Führung beschäftigen. New Work und agile Organisation sind heute mehr als Modeworte. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende als Teil des Unternehmens sehen, sie aber auch ihre Bedürfnisse nach selbstständigem Arbeiten und persönlicher Entwicklung erfüllen können“, so Carter Looney, Managing Partner der WP Management Solutions AG mit Sitz in Bad Homburg.



Die Gesundheit der Mitarbeitenden rückt stärker in den Fokus

Wenn die Gesundheit der Mitarbeitenden, Personalentwicklung, Arbeitszeitflexibilisierung und Personalverantwortung – besonders auch in Zeiten von Corona – im Unternehmen ernst genommen und gelebt werden, dann ist die Voraussetzung geschaffen, dass eine langfristige Verbundenheit zwischen den beschäftigten Menschen und dem Unternehmen entsteht. Die Gesundheit der Mitarbeitenden rückte bei den befragten KMU in den letzten Jahren immer stärker in den Fokus. Krankheitsbedingte Ausfälle können schlechter kompensiert werden, wenn ein Personalmangel besteht. Zudem möchte der Mittelstand aufgrund seiner sozialen Verantwortung, dass seine Beschäftigten nicht unnötigen Gesundheitsrisiken ausgesetzt sind. Folglich achten die Unternehmen verstärkt auf Gesundheitsprävention und -förderung sowie Arbeitsschutz.

Eine gute Qualifizierung von Auszubildenden und eine kontinuierliche Weiterbildung von Beschäftigten sind für die Unternehmen ebenfalls wichtig. Überraschend ist, dass Personalverantwortung und Arbeitszeitflexibilisierung im Jahr 2020 geringere Relevanz erfahren. Ob dies eine dauerhafte Einschätzung ist, bleibt abzuwarten.

Personalverantwortung spielt eine Rolle, wenn es darum geht, dass die Beschäftigten für ihre Ergebnisse und Leistungen sowie das Unternehmen insgesamt in die Pflicht genommen werden. Die steigenden Anforderungen, die Unternehmen heute zu erfüllen haben, bedingen, dass Beschäftigte bereit sind, sich wie Intrapreneure zu verhalten. Auch auf der individuellen Seite nehmen die Anforderungen zur Bewältigung des Lebens zu, sodass die Beschäftigten einen höheren Bedarf nach flexiblen Arbeitszeitmodellen haben als früher.

Innovation und Modernisierung

Insgesamt basiert der Erfolg der besten deutschen Unternehmen darauf, dass sie kontinuierlich und zielgerichtet innovieren und modernisieren, um im Wettbewerb einen Vorsprung zu haben. Diesen Vorsprung sichern sich die Unternehmen durch Investitionen in das Unternehmen im Allgemeinen und in Forschung und Entwicklung (F&E).

Die Investitionen der kleinen Betriebe (bis 10 Mio. Euro) lagen bei rund 458.000 Euro pro Jahr (siehe Infobox: Die Besten in Zahlen). Die mittelständischen Betriebe (bis 50 Mio. Euro) investierten rund 1,74 Mio. Euro und die großen Unternehmen (ab 100 Mio. Euro) investierten mehr als sechs Mal so viel wie die mittelständischen Betriebe. Die durchschnittliche Investitionsquote über alle Betriebsgrößen und Branchen hinweg betrug mehr als sieben Prozent und die F&E-Quote mehr als drei Prozent.



Die Besten in Zahlen

Ø - Gesamtinvestitionen und Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) nach Umsatz



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

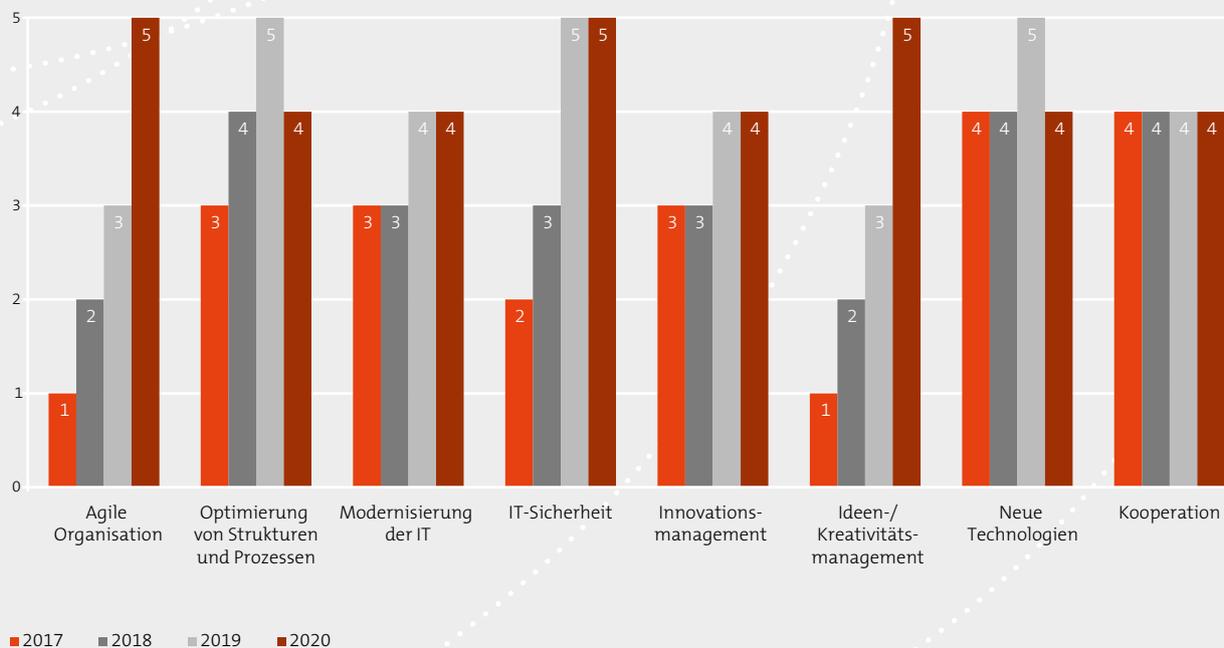
Agile Organisation, IT-Sicherheit sowie Ideen- und Kreativitätsmanagement gewinnen an Bedeutung

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von Agilität, Ideen- und Kreativitätsmanagement, aber auch von IT-Sicherheit deutlich zugenommen (siehe Abb. 4). Unternehmen, die die Wichtigkeit dieser Erfolgsfaktoren rechtzeitig erkannt haben, sind besser gerüstet für den Wettbewerb und die aktuelle Krise.

Eine moderne und sichere IT-Struktur trägt dazu bei, dass der Geschäftsbetrieb in einer Krise aufrechterhalten werden kann und die Beschäftigten mobil arbeiten können. Grundsätzlich gilt auch hier, dass eine konsequente Vorbereitung die beste Vorsorge ist, unterstreicht Oliver Riemer, geschäftsführender Gesellschafter der Lager 3000 GmbH mit Sitz in Wiefelstede:

„Bereits vor über zehn Jahren haben wir damit begonnen, intensiv in die digitale Infrastruktur unseres Familienunternehmens zu investieren. Der Prozess der Aktenarchivierung und -lagerung wurde vollständig um einen digitalen Zugriffsweg ergänzt. Unsere Programmiererteams haben Schnittstellen zu verschiedenen Dokumentenmanagementsystemen entwickelt, sodass unsere Kundinnen und Kunden im Scan on demand ihre Akten jederzeit auch digital abrufen können. Wir unterstützen effizientes und mobiles Arbeiten, das in Zeiten von Corona umso wichtiger wurde. Wir haben das Unternehmen so aufgestellt, dass nunmehr Kundinnen und Kunden flexibel physische und digitale Arbeits- und Aufbewahrungsprozesse kombinieren können.“

Abb. 4: Innovation und Modernisierung: Wie wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind ...?



Quelle: Insgesamt haben 267 Unternehmerinnen und Unternehmer die Relevanz von 38 Erfolgsfaktoren im Mittelstand in den Frühjahrstagungen der Oskar-Patzelt-Stiftung seit 2017 eingeschätzt. Das Skalenniveau reichte von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.



Optimierung von Strukturen und Prozessen, Innovationsmanagement, neue Technologien und Kooperationen bleiben wichtig

Im Mittelstand hat in den beiden letzten Jahren die Bedeutung von Innovationsmanagement zugenommen. In den Unternehmen stehen nicht nur Produkt-, sondern auch Prozessinnovationen im Vordergrund ihrer Bemühungen. Im Dialog mit den Entscheidungstragenden konnte jedoch herausgearbeitet werden, dass ein strukturierter Innovationsmanagementprozess – wie er in großen Unternehmen durchgeführt wird – interessant ist für den Mittelstand, doch in der Praxis nur bedingt umgesetzt werden kann. Innovationsmanagement muss im Mittelstand pragmatisch und flexibel sein.

Die ausgezeichneten Unternehmen pflegen viele langjährige Kooperationen im Einkauf und Vertrieb sowie in F&E – u. a. mit Hochschulen, Forschungsinstituten, Branchenclustern, Netzwerken, Zulieferbetrieben und ihrer Kundschaft selbst.

Neue Technologien sind für KMU ebenfalls von Bedeutung. Der Mittelstand ist offen gegenüber neuen Technologien, um rechtzeitig Anwendungen für potenzielle Märkte und Geschäftsfelder zu identifizieren und zu erschließen. Die Entwicklung, Priorisierung und Auseinandersetzung mit innovativen

Ideen und Lösungen erfolgen seitens der befragten Unternehmen über das Ideen- und Kreativitätsmanagement. Doch einen Haken hat dieser Weg: Denn von der Invention bis zu einer wirtschaftlich tragfähigen Innovation ist es ein langer Prozess mit ungewissem Ausgang. Ohne Experimente kann sich ein neuer Pfad nicht abzeichnen.

Wie wichtig es ist, dass sich mittelständische Unternehmen weitsichtig und technologiefokussiert verhalten, macht die Aussage von Fabian Kapp, Geschäftsführer der Gräbener Maschinenteknik GmbH & Co. KG mit Sitz in Netphen, deutlich:

„Seit Gründung der Gräbener Maschinenteknik im Jahr 1921 stehen für uns Innovation und Technologie im Fokus, daher stellen wir unser Portfolio ständig auf den Prüfstand und entwickeln uns weiter. Ein Beispiel sind unsere Forschung und Entwicklung im Bereich Brennstoffzellentechnologie: Im Ergebnis sind wir heute weltweit das einzige Unternehmen, das eine komplette Serien-Fertigungslinie zur Herstellung von metallischen Bipolarplatten mittels Hydroforming liefern kann. Ein wichtiger Meilenstein für unsere eigene Zukunftsfähigkeit.“

Engagement in der Region

Der Mittelstand ist meistens stark in seiner Region verwurzelt. In diesem Jahr ist die Wichtigkeit des Engagements in der Region allerdings ein wenig gesunken (siehe Abb. 5). Besonders die Freistellung für das Ehrenamt ist aktuell kaum relevant für die befragten Unternehmen. Bedingt durch die Corona-Krise werden sich die Unternehmen sehr wahrscheinlich vorübergehend noch mehr auf ihr Kerngeschäft fokussieren.

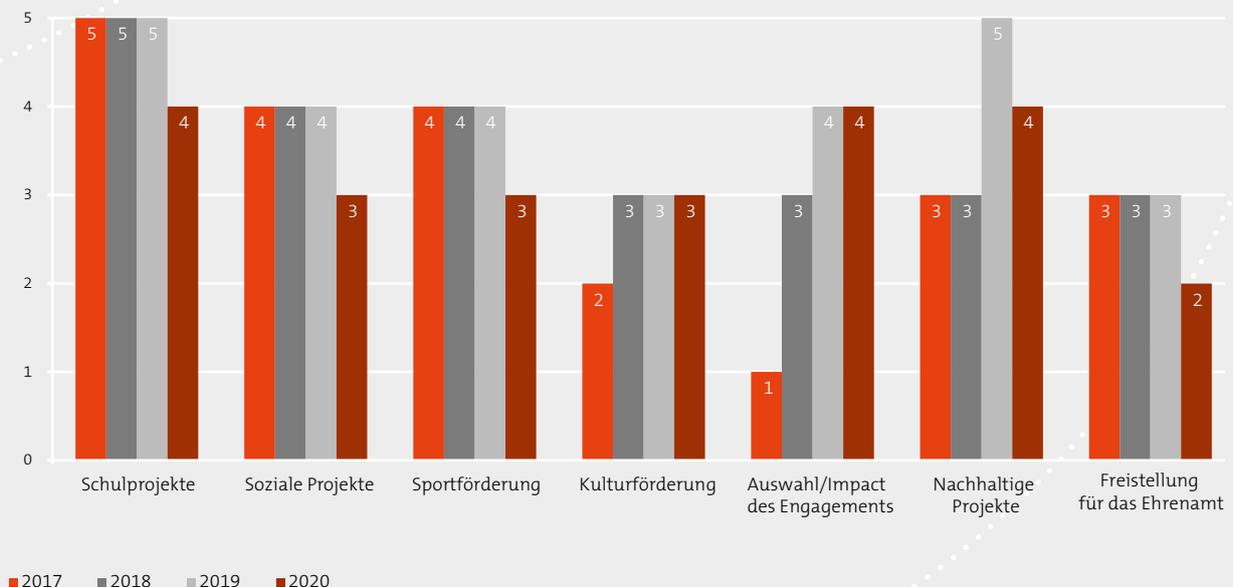
Auswahl und Impact des Engagements gewinnt an Bedeutung

Dem Mittelstand ist es wichtig, dass er gezielt einzelne Organisationen und Projekte in der Region unterstützt. Eine undifferenzierte Förderung erfolgt nicht, um die Ressourcen möglichst optimal einzusetzen.

Die Förderung von Schulprojekten ist den Unternehmen seit Langem ein Anliegen

Es gibt verschiedene interessante Ansätze, wie die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Mittelstand effektiv funktionieren kann. In den Kooperationsprojekten ist es nicht nur wichtig, wie gut sich die Unternehmen einbringen und verpflichten, sondern auch die Schulleitung und Lehrkräfte. Wenn beide Seiten ein starkes Commitment haben, dann sind die Schulprojekte ein Erfolg für alle.

Abb. 5: Engagement in der Region: Wie wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind ...?



Quelle: Insgesamt haben 267 Unternehmerinnen und Unternehmer die Relevanz von 38 Erfolgsfaktoren im Mittelstand in den Frühjahrstagungen der Oskar-Patzelt-Stiftung seit 2017 eingeschätzt. Das Skalenniveau reichte von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.

Soziale Projekte und Sportförderung haben an Relevanz verloren, bleiben aber ein Herzensanliegen

Die Unternehmerinnen und Unternehmer wissen, dass zum Erfolg im Leben auch Glück gehört, und Letzteres ist ungleich verteilt. Viele haben den Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Folgende Beispiele veranschaulichen, wie sich ausgezeichnete Unternehmen insgesamt einsetzen: von der Förderung sozialer Initiativen für krebserkrankte Kinder über die Unterstützung in eine Krise geratener Familien bis hin zum Engagement für die Errichtung von Schulen in Afrika.

Viele Entscheidungsträger im Mittelstand treiben regelmäßig Sport. Sie fördern daher gern den Sport und die Bewegung an sich. Den ausgezeichneten Unternehmen ist es oftmals ein Herzensanliegen, zum einen einzelne Sportvereine oder Leistungsgruppen zu fördern und zum anderen ihre Beschäftigten dabei zu unterstützen, gesund zu bleiben. Durch Sportförderung zeigen die Unternehmen ihre regionale Verbundenheit und machen auf sich als potenzielle Arbeitgebende aufmerksam.

Nachhaltigkeit ist mittlerweile ein wichtiges Thema für das regionale Engagement

Das Motto des Wettbewerbes „Großer Preis des Mittelstandes“ war im letzten Jahr „Nachhaltig wirtschaften“, um der zunehmenden Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen. Der Mittelstand ist sich seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst. Die ausgezeichneten Unternehmen planen, initiieren oder setzen bereits nachhaltige und umweltschonende Projekte vor Ort oder im Betrieb um. Das tief greifende, regionale Engagement umfasst zum Beispiel den Erhalt von wichtigen Biotopen über den Einsatz von erneuerbaren Energien bis hin zur Entwicklung von eigenen und neuen Umwelttechnologien.

„Als Unternehmer habe ich nicht nur soziale Verantwortung gegenüber meinen Mitarbeitenden und ihren Familien, sondern auch ökologische Verantwortung zu übernehmen. Umweltschutz wird für unser Unternehmen immer wichtiger“, unterstreicht Thomas Heidler, geschäftsführender Gesellschafter der H&E Bohrtechnik GmbH mit Sitz in Bollberg.

Kulturförderung ist nicht in der Breite des Mittelstands im Fokus

Die Förderung der Kultur ist einigen Unternehmen aktuell nach wie vor wichtig, anderen nicht so sehr. Da die Befragung vor dem Lockdown durchgeführt wurde und die Kulturszene in Deutschland stark unter den Restriktionen leidet, könnte dieser Erfolgsfaktor wieder an Relevanz gewinnen.

Marketing, Service und Nähe zur Kundschaft

Die ausgezeichneten Unternehmen gaben rund zwei Prozent für ihr Marketing aus, um einerseits ihre Kundinnen und Kunden möglichst optimal betreuen und andererseits Marktanteile halten oder ausbauen zu können (siehe Infobox: Die Besten in Zahlen). Die Quote ist in KMU sogar höher als in größeren Unternehmen.

Value Creation wurde für den Mittelstand zu einem sehr wichtigen Erfolgsfaktor

Die KMU befassen sich seit dem Jahr 2017 zunehmend mit der strategischen Ausgestaltung ihres Leistungsangebots und dem damit verbundenen Wert, der von ihnen erzeugt und ihren Kundinnen und Kunden geliefert wird (siehe Abb. 6). Value Creation wird als sehr wichtig eingeschätzt. Denn der Mittelstand sucht nach neuen Wegen und Lösungen, um profitabel und zukunftsfähig zu bleiben – und dies auch zu kommunizieren.

Stark am Markt durch Netzwerkarbeit sowie Nähe und Kontakt zur Kundschaft

Im Mittelstand besteht die Auffassung, dass ein Unternehmen mit tragenden Netzwerken im Markt

besser bestehen kann. Die ausgezeichneten Unternehmen investieren viel Zeit in die Pflege ihrer relevanten Netzwerke und Kontakte, um Zugang zu Aufträgen, Projekten und Informationen zu haben.

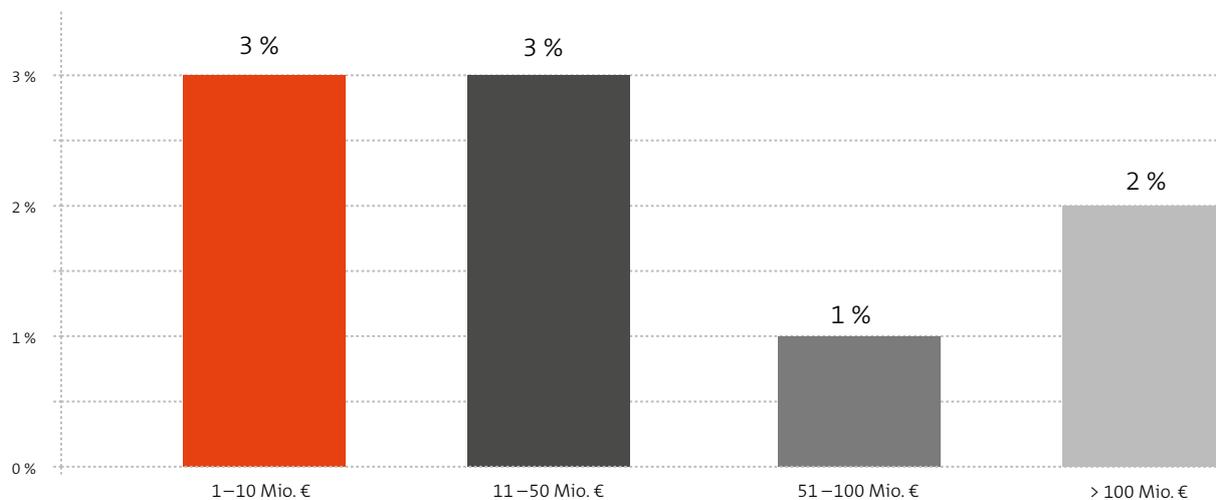
Ihre Netzwerkarbeit umfasst zum Beispiel die Mitgliedschaft in Wirtschafts- und Mittelstandsverbänden, die Mitwirkung in Branchenclustern, aber auch die Ausübung von Ehrenämtern in Gremien von NGOs und Stiftungen oder die Übernahme eines politischen Mandats.

Die Nähe und der Kontakt zur Kundschaft werden je nach Firmengröße entweder von der Geschäftsleitung persönlich oder vom Außendienst gepflegt. Viele der Unternehmen haben sich zum Ziel gesetzt, zum Beispiel Angebote innerhalb von 24 Stunden zu versenden oder Serviceanfragen noch am selben Arbeitstag zu erfüllen. Die Unternehmen pflegen über eigene Veranstaltungen oder den Besuch von Messen und Fachkongressen ihr Netzwerk und den Kontakt zu bestehenden und potenziellen Kundinnen und Kunden.



Die Besten in Zahlen

Ø-Marketingquote der ausgezeichneten Unternehmen nach Umsatz



Quelle: Oskar-Patzelt-Stiftung

Auch eine strategische Ausrichtung von Marketing, Vertrieb und Service sowie der Marketing-, Vertriebs- und Servicekanäle ist wichtig für die befragten Unternehmen. Die Erschließung weiterer Marketing-, Vertriebs- und Servicekanäle wurde für sie in den letzten Jahren immer bedeutender. Über das Internet kommen ständig neue Kommunikationskanäle und -plattformen hinzu, um bestimmte Ziel- und Nutzungsgruppen zu erreichen.

Positionierung, Öffentlichkeitsarbeit und Content Marketing sind ebenfalls relevante Erfolgsfaktoren erfolgreicher Mittelstandskommunikation

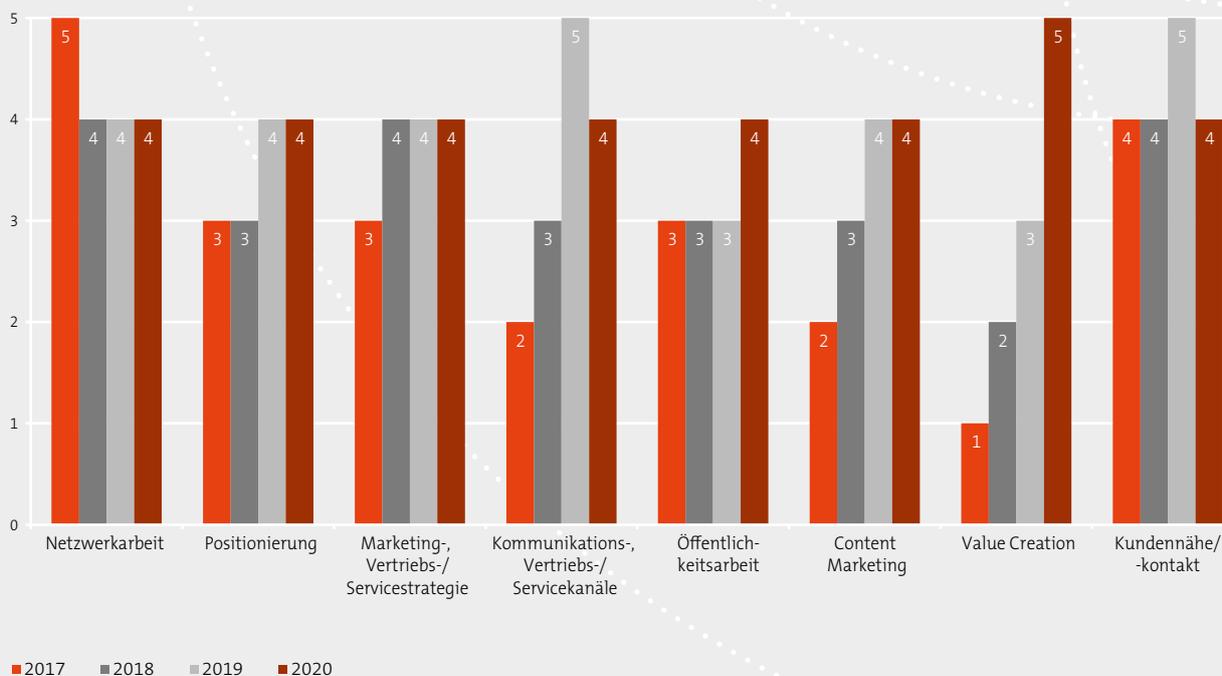
Die Wettbewerbsintensität hängt davon ab, wie viele Unternehmen in einem Markt um Kundenschaft konkurrieren. Je spezifischer die Marktnische, desto weniger müssen sich Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren, um überhaupt gefunden zu werden. Durch den steigenden Konkurrenzdruck in fast allen Märkten kommen auch ausgezeichnete Unternehmen nicht umhin, sich mit ihrer Positionierung zu befassen. Die Aufgabe der Unternehmen

besteht darin, zu ausgewählten Themen regelmäßig Stellung zu nehmen und diese zu besetzen. Die für den Mittelstand wichtigen Themen werden dann über Öffentlichkeitsarbeit oder Content Marketing transportiert.

Dr. Mathias Schäfer, Geschäftsführer der FingerHaus GmbH mit Sitz in Frankenberg, erläutert, wie Mittelstandskommunikation heutzutage funktioniert:

„Früher haben sich Kundinnen und Kunden – ohne große Umwege – mit uns persönlich über ihr Bauanliegen unterhalten. Heute informieren sie sich zunächst über das Internet und über die Community, bevor sie überhaupt zu einem Gespräch bereit sind. Das Internet bestimmt als Leitmedium die Ansprache und sämtliche Kontaktpunkte. Somit ist eine Differenzierung vom Wettbewerb nur über eine emotionale und glaubwürdige Story einerseits und über hochwertige Sachinformationen andererseits möglich. Das Ziel muss es sein, im Internet schnell gefunden zu werden!“

Abb. 6: Marketing, Service und Nähe zur Kundenschaft: Wie wichtig für den Erfolg des Unternehmens sind ...?



Quelle: Insgesamt haben 267 Unternehmerinnen und Unternehmer die Relevanz von 38 Erfolgsfaktoren im Mittelstand in den Frühjahrstagungen der Oskar-Patzelt-Stiftung seit 2017 eingeschätzt. Das Skalenniveau reichte von 1 = nicht wichtig bis 5 = sehr wichtig.

Fazit

Was genau macht ein KMU erfolgreich? Dieser Frage wurde in der vorliegenden Untersuchung nachgegangen. Dafür wurden Kennzahlen der ausgezeichneten Unternehmen vom „Großen Preis des Mittelstandes“ sowie Befragungsergebnisse von Unternehmerinnen und Unternehmern herangezogen. Zusammenfassend kann gesagt werden:

- Die besten KMU erzielten einen Ertrag von zehn Prozent im Durchschnitt. Ihre Eigenkapitalquote liegt bei fast 45 Prozent. Spitzenunternehmen investieren außerdem regelmäßig in ihren Betrieb, in F&E und in ihr Marketing.
- Unternehmen, die wissen, wie sie auch in Zukunft Mehrwert kreieren, sind gut vorbereitet. Wertschöpfungsorientierte Unternehmensführung und -kommunikation sorgen für den Erfolg von morgen.
- Wer erfolgreich sein will, braucht eine Strategie, orientiert sich eng am Markt, entwickelt sein Geschäftsmodell permanent weiter und treibt die betriebliche Digitalisierung konsequent voran.
- Im Mittelstand zählt nicht in erster Linie Wachstum, sondern vor allem Stabilität.
- In Zeiten des demografischen Wandels und der Fachkräfteengpässe ist Arbeitgeberattraktivität ein ausgesprochen wichtiger Erfolgsfaktor. Spitzenunternehmen setzen auf gute Führung.
- Eine agile Organisation, Ideen- und Kreativitätsmanagement, aber auch IT-Sicherheit gewinnen an Bedeutung.
- Das frühzeitige Kümmern um die Unternehmensnachfolge ist wettbewerbs- und existenzentscheidend. Dabei sollte nicht nur nach Nachfolgern, sondern auch nach Nachfolgerinnen Ausschau gehalten werden.

- Daneben gibt es eine große Zahl weiterer wichtiger Erfolgsfaktoren, etwa die Nutzung neuer Technologien, die permanente Optimierung von Prozessen und Strukturen, ein pragmatisches Innovationsmanagement, Kooperationen und Netzwerkarbeit, eine gute Positionierung am Markt, Nähe zur Kundschaft sowie die Nutzung zielgruppengerechter Vertriebskanäle. Investitionen in eine zukunftsorientierte Personalentwicklung, in ein gelebtes Intrapreneurship und in Anreizsysteme zahlen sich aus. Auch engagieren sich erfolgreiche Unternehmen in ihrer Region – aber besonnen. Lohnenswert sind aus Unternehmenssicht zum Beispiel schulische und nachhaltige Projekte.

Vermutlich wird die Corona-Krise manche Unternehmen an den Rand ihrer Existenzfähigkeit bringen. Doch klar ist jetzt schon: Wer auf die genannten Erfolgsfaktoren setzt, hat seine Hausaufgaben gemacht – und wird auch diese Krise sehr wahrscheinlich besser überstehen.



A stylized, light-colored map of Germany is centered on a dark brown background. The map is composed of a solid outline and a dotted line that follows its path. The text is overlaid on the map.

Schwerpunkt 2020 – Erfolgsfaktor Geschäftsmodell im Mittelstand

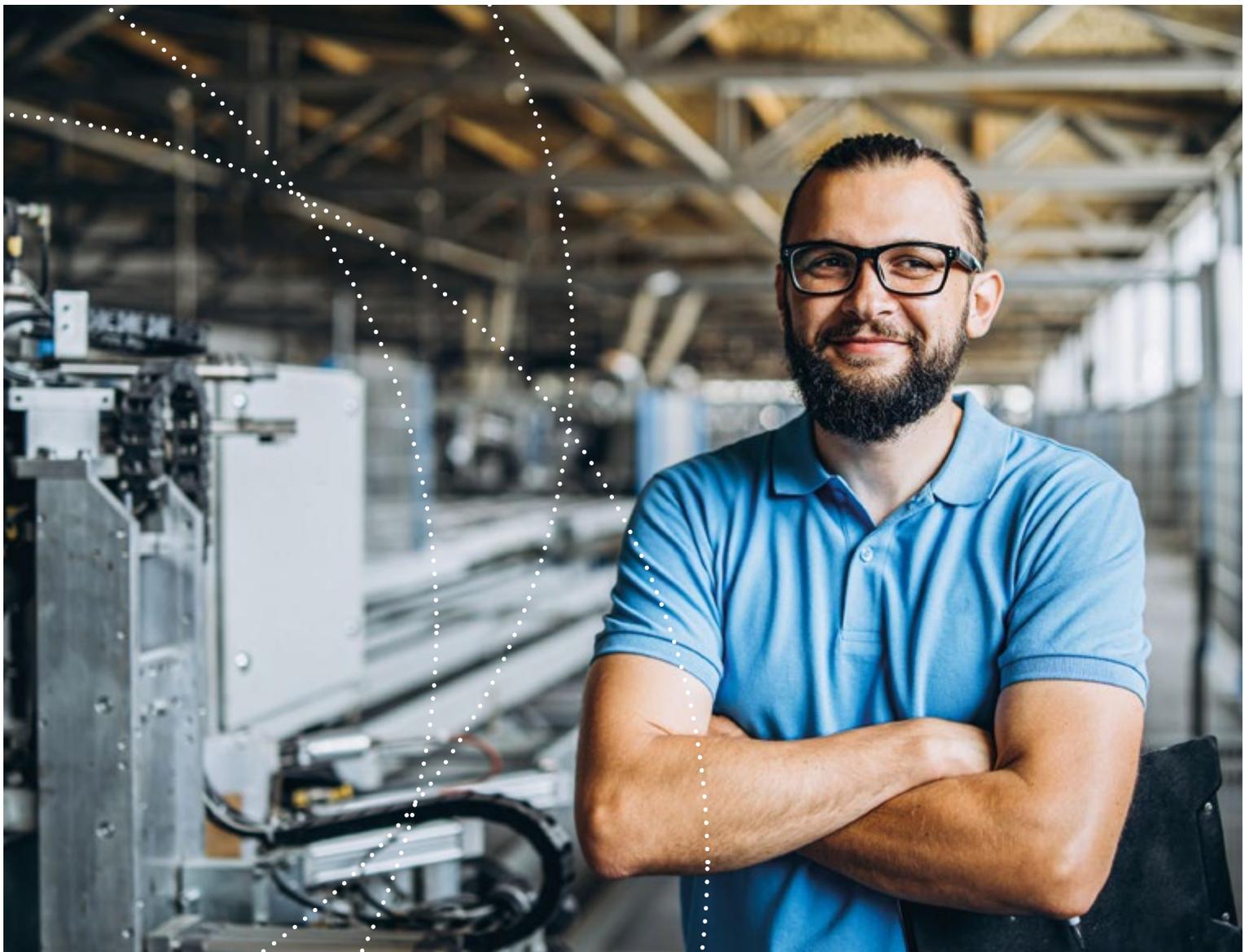


Von Dr. Matthias Geißler und Alexander Sonntag

Ein etabliertes Geschäftsmodell definiert Wertversprechen, Kerngeschäft und Selbstverständnis eines Unternehmens. Es gibt Halt und Sicherheit in vielerlei Hinsicht, nicht zuletzt, weil es Handlungsweisen der Mitarbeitenden legitimiert und die Unternehmensidentität bestimmt. Kann das Geschäftsmodell bei jungen Unternehmen recht einfach angepasst werden, riskieren etablierte Betriebe durch große Umwälzungen handfeste „Identitätskrisen“ und eine Wertvernichtung aufgrund obsoleter Investitionen. Nur sehr selten werden (Preußische) Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaften zu Touristikonzernen. Nichtsdestotrotz verlangen dynamische Umwelten Unternehmen eine starke Wandlungsfähigkeit ab. Dies zwingt dazu, intensiver und öfter als bisher über die Eckpfeiler des eigenen Geschäftsmodells nachzudenken. Insofern verwundert es nicht, dass in der Erhebung zum „Großen Preis des Mittelstandes“ Geschäftsmodellentwicklung als ein

zentraler Erfolgsfaktor erkennbar wird. Im Folgenden soll deshalb deren Bedeutung für KMU durch Fachbeiträge und einprägsame Unternehmensbeispiele entlang des Slogans des RKW Kompetenzzentrums „Menschen. Unternehmen. Zukunft.“ herausgestellt werden.

Der erste Fachbeitrag stellt den „Menschen.“ in den Mittelpunkt und betont die für Umwälzungen unabdingbare Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten, insbesondere der Führungskräfte. Denn „[f]ür das Aufbrechen alter Geschäftsmodelle“, soll bereits Clayton M. Christensen gesagt haben, „braucht es immer Anführer, die ihrem Instinkt folgen. Es wird immer überzeugende Gründe geben, kein Risiko einzugehen“, so der im Januar 2020 verstorbene Harvard-Professor weiter. „Aber wenn man nur tut, was in der Vergangenheit funktioniert hat, wird man irgendwann aufwachen und feststellen,



dass man überholt wurde.“ Fachbeitrag zwei befasst sich mit „Unternehmen“ und grundsätzlichen Überlegungen zu „neuen“, das heißt heutzutage oft „digitalen“, Geschäftsmodellen. Hier wird deutlich, welche Potenziale Geschäftsmodellentwicklung auch in Zeiten einer Corona-Krise bietet, da KMU bisher vor allem Schnittstellen zur Kundschaft und interne Prozesse digitalisiert haben. Erlös- und Geschäftsmodelle werden sehr viel seltener weiterentwickelt. Der letzte Fachbeitrag präsentiert künstliche Intelligenz als einen der großen Trends der „Zukunft“, dem sich kaum ein Unternehmen verschließen können. Potenziale in der Produktion, aber auch im Bereich Engineering berühren dabei entscheidend die Geschäftsmodelle großer Teile des deutschen Mittelstandes.

Den Abschluss bilden drei Beispiele zur Geschäftsmodellentwicklung aus der Praxis. Runge Pharma

ist dabei ein gutes Beispiel für einen evolutionären Ansatz, der schrittweise wichtige Teile des Kerngeschäfts verändert oder verbessert. Ganz im Sinne der Leitlinie „Menschen.“ illustriert die Einbindung in das Digiscouts®-Projekt, wie Veränderung selbst von den Jüngsten im Unternehmen ausgehen kann, kreative Potenziale entfaltet und obendrein zur Arbeitgeberattraktivität beiträgt. Der Fall der megra Steuerberatung zeigt, wie sich gestandene Unternehmen im Mittelstand durch die Digitalisierung des ursprünglichen Kerngeschäfts neue Geschäftsfelder erschließen können. Hierfür bedarf es einer Prise Mut und eines frühzeitigen unternehmerischen Handelns, um aus dem Alten das Neue erwachsen zu lassen. Schlussendlich zeigt sustainabill, welche Möglichkeiten dynamische Umfeldentwicklung und Digitalisierung für zukünftige, revolutionäre Geschäftsmodelle bieten.

Von Dr. Verena Krauer und Patrick Großheim

Fachbeitrag „Menschen.“

Der Mensch in Geschäftsmodellentwicklungsprozessen: Führen und Entscheiden unter Unsicherheitsbedingungen

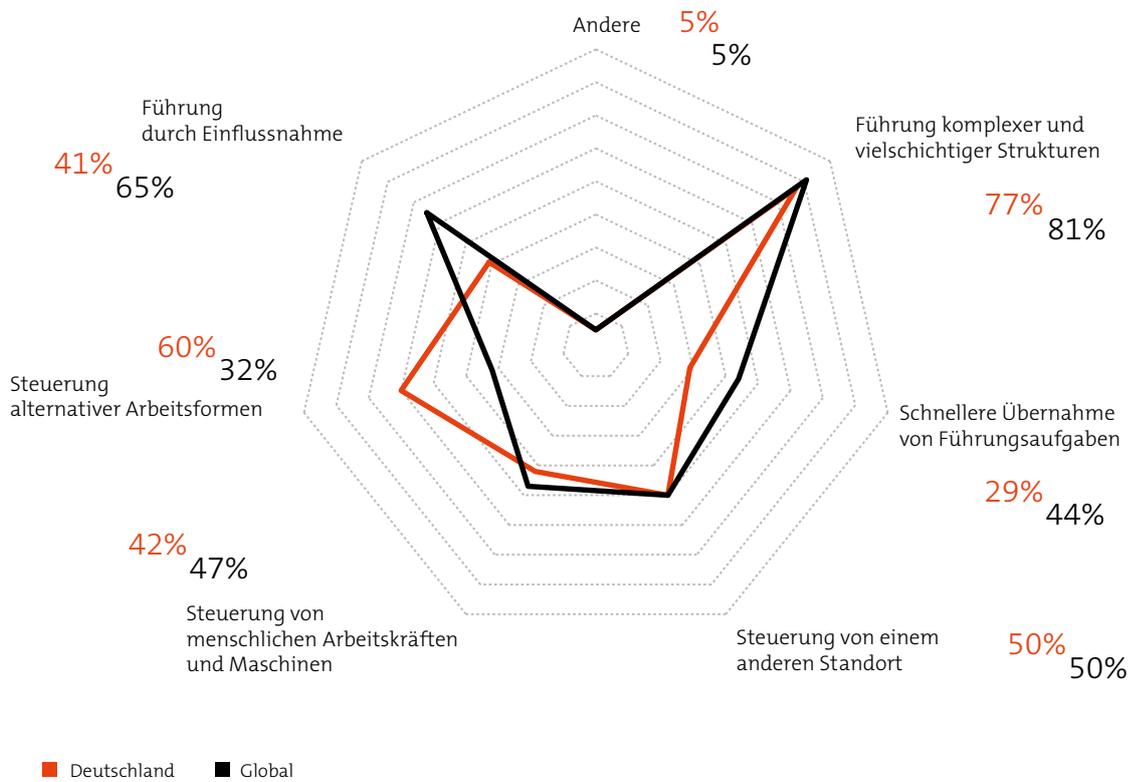
Ein rapide beschleunigter wirtschaftlicher wie technologischer Wandel und sich verändernde Erwartungen der Beschäftigten bleiben nicht ohne Folgen für das Zusammenspiel von Menschen und Organisationen: Allem voran spielt sich Führung mehr denn je in komplexen und vielschichtigen Strukturen ab, in denen Unsicherheit und Vorläufigkeit an der Tagesordnung sind. Strategie, Organisation und Geschäftsmodell müssen wandlungsfähig bleiben, sollen sie mit der Umwelt Schritt halten. Strategiearbeit stellt damit eine Daueraufgabe dar.

In diesem Sinne „agil“ handelnde Führungskräfte sind ihren eigenen Aussagen zufolge um ein Vielfaches erfolgreicher. Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass team- und netzwerkförmige Organisationen zunehmend die Nase vorne haben gegenüber klassisch-hierarchischen „Command and Control“-Ansätzen – kontextabhängig und gemessen an ihrem Output. Insbesondere steigen Zahl und Qualität betrieblicher Innovationen nachweislich mithilfe von Beteiligungsformen, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen (Blume & Gerstlberger 2007). Diese umfassenderen lateralen Führungspraktiken machen gerade in kleinen und mittleren Unternehmen keinen Halt vor Strategie- und Geschäftsmodellentwicklungsprozessen und stellen hohe Ansprüche an Führende wie Geführte.

Bezogen auf die Menschen, die an diesem Geschehen beteiligt sind, sind vor allem nicht fachliche Kompetenzen gefragt und ausbaufähig (Wolf et al. 2018). Ohne die Kompetenz zum Aushalten und Bearbeiten von Unsicherheit sowie eine ausgeprägte Reflexionsfähigkeit – im Sinne einer individuellen Anpassungsfähigkeit – ist eine anpassungsfähige verteilte Führung nicht denkbar (Edmondson 2020; Pachner 2020). Eine solche Unsicherheitskompetenz attestieren sich jedoch nicht mehr als drei von zehn Beschäftigten.

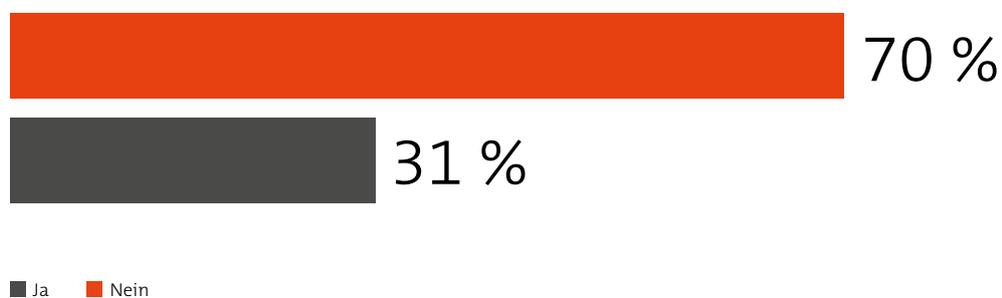
Das ist sicherlich nicht nur die Folge einer unangemessen einschränkenden Fehlerkultur in Unternehmen, sondern muss in einen größeren Rahmen gesetzt werden. Die eingangs beschriebene Öffnung hin zu Komplexität, Unsicherheit und (sich stets selbst mit Zielen versorgenden) Teams läuft regelmäßig darauf hinaus, dass Unternehmen fähig und bereit sein müssen, kreative Zerstörung zuzulassen und wenn nötig althergebrachte Einstellungen, Praktiken und Strukturen niederzureißen. Dadurch entsteht Raum für neue Ideen, Fähigkeiten und Geschäftsmodelle (Nemeth 2011).

Abb. 1: Neue Anforderungen an Führungskräfte des 21. Jahrhunderts global und in Deutschland



Quelle: Deloitte (2019)

Abb. 2: Fühlen sich Beschäftigte sicher dabei, ein Risiko einzugehen?



Quelle: Peters et al. (2019)

Von Thomas Fabich und Kathrin Großheim

Fachbeitrag „Unternehmen.“

Wenn nicht jetzt, wann dann? Geschäftsmodellentwicklung in mittelständischen Unternehmen

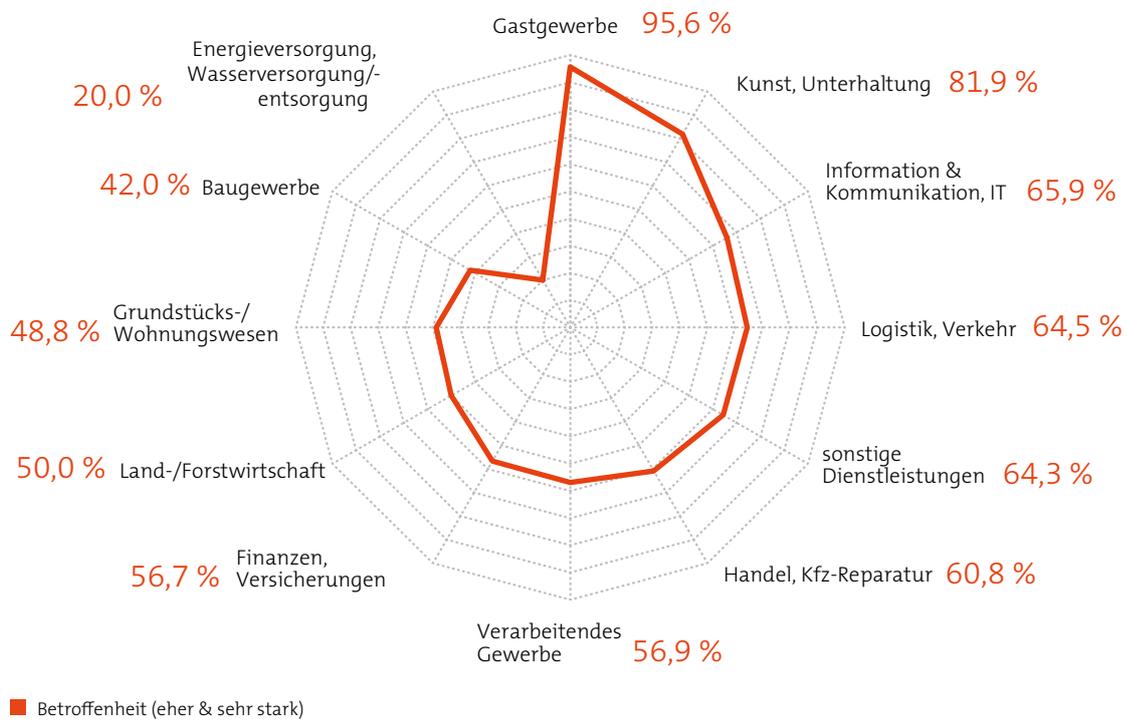
Die Arbeit am eigenen Geschäftsmodell ist jetzt und in Zukunft für kleine und mittlere Unternehmen ein zentrales Thema, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Geschäftsmodellentwicklung, das heißt im Mittelstand traditionell meist eher Evolution als Revolution, sprich die schrittweise Anpassung des bestehenden (Erfolgs-)Modells. So hielten in einer Studie lediglich 17 Prozent der befragten Familienunternehmen ihre Neuentwicklungen selbst für „bahnbrechend“ (Soluk et al. 2020). Dieses Muster schreibt sich bei der für die eigene Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bedeutsamen Digitalisierung fort (Brink et al. 2020): So wird Digitalisierung bislang vor allem an der Schnittstelle zur Kundschaft eingesetzt, aber auch um die eigenen Prozesse zu optimieren. Weit weniger Initiativen zielen dagegen auf Produkte oder Dienstleistungen ab, versuchen neue Erlösmodelle zu erschließen oder neuartige datenbasierte Geschäftsmodelle zu entwickeln (Schulte & Thorenz 2018; Sames & Lapa 2020). Und je kleiner die Unternehmen, desto zurückhaltender digitalisieren sie. Damit bleiben viele Potenziale ungenutzt, zeigen digitale Pionierunternehmen im Mittelstand doch, wie Investitionen in die Effizienz und Effektivität im besten Fall Hand in Hand gehen (Steimel & Bühler 2020).

Fehlen bei vollen Auftragsbüchern häufig Zeit und Ressourcen, um an der Wettbewerbsfähigkeit von morgen zu arbeiten (Lerch et al. 2017; Deutsche Telekom AG 2019), so zwingt die Corona-Krise viele Unternehmen, den Status quo zu überdenken. Zwar fällt es innovativen Unternehmen leichter, in der Corona-Krise neue Lösungen zu finden, doch scheint sich andererseits die alte Weisheit „Not macht erfinderisch“ ebenso zu bewahrheiten. Dies zeigt sich in einer vergleichsweise hohen Innovationstätigkeit bei Unternehmen mit starken Umsatzeinbrüchen und bei kleinen Unternehmen – oder darin, dass neben Prozessinnovationen auch Geschäftsmodell- und Produktinnovationen angestrebt werden.

Ob sich die Aktivitäten als nachhaltig erfolgreich und über die Krise hinausreichend erweisen werden, bleibt allerdings abzuwarten. Jedoch legen Analysen vergangener Rezessionen nahe, dass sich unternehmerischer Mut auszahlen kann. Denn die Unternehmen hatten stets die größten Chancen, erfolgreich aus Krisen hervorzugehen, die es verstanden, eine sinnvolle Balance zwischen gezielten Sparmaßnahmen auf der einen und Investitionen in die Zukunft auf der anderen Seite zu finden (Gulati et al. 2020; Dachs & Peters 2020).

Abb. 1: Mittel- und langfristige Auswirkungen der Corona-Krise auf das Geschäftsmodell, Unternehmen nach Branchen



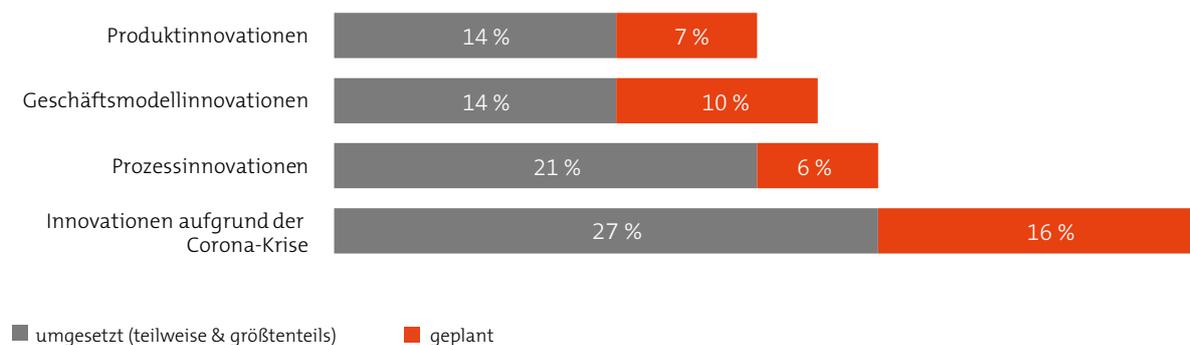
Quelle: RKW Kompetenzzentrum (2020)

Abb. 2: Was beschäftigt KMU in den kommenden 24 Monaten am meisten?



Quelle: RKW Kompetenzzentrum (2020)

Abb. 3: Coronabedingte Innovationen im Mittelstand



Quelle: Zimmermann (2020)

Von Prof. Dr.-Ing. Roman Dumitrescu

Fachbeitrag „Zukunft.“

Wandel der industriellen Wertschöpfung durch künstliche Intelligenz

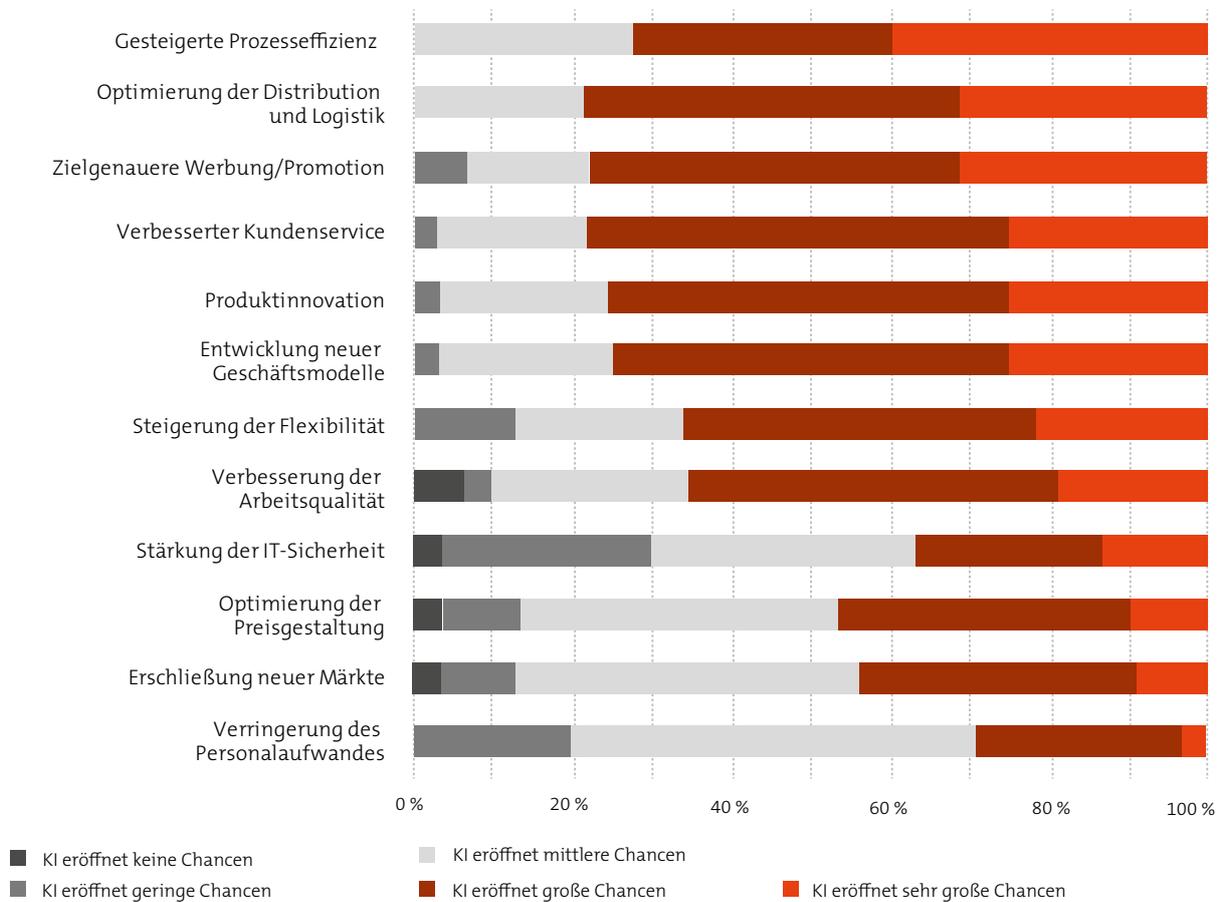
Die Adaption und der Einsatz neuer Technologien sind essenziell für den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit produzierender Unternehmen. Für Unternehmen stellt sich die Frage, welche technologischen Trends für die eigene Wertschöpfung entscheidend sind und wie diese frühzeitig adressiert werden können. Einer Technologie wird dabei ein besonders disruptiver Charakter für die industrielle Wertschöpfung zugetraut, der künstlichen Intelligenz (KI) (Chen et al. 2016; Purdy and Daugherty 2017). Das Thema ist nicht neu, sondern so alt wie der Computer selbst. Sie ist kein Allheil- oder gar Wundermittel, auch wenn der Name erst einmal hohe Erwartungen weckt. Trotzdem hat KI auch gerade für KMU ein enormes Potenzial.

KI muss als Werkzeug verstanden werden, welches nur bei richtigem Einsatz die Leistungsfähigkeit von Unternehmen erhöhen kann. In den letzten Jahren zeichnet sich eine enorme Leistungssteigerung von Ansätzen der KI ab, was nicht zuletzt an dem kontinuierlichen Zuwachs an verfügbarer Rechenleistung und gleichzeitiger hoher Verfügbarkeit von Daten liegt. Dabei muss zwischen verschiedenen Einsatzbereichen von KI in der industriellen Wertschöpfung unterschieden werden (BMWi 2019). Für viele ist der Einsatz in der Produktion besonders Erfolg versprechend. Diese Ansätze werden als Industrial Data Science bezeichnet. Die Anwendungen reichen von der Prozessüberwachung einzelner Fertigungsschritte bis hin zur autonomen Optimierung ganzer Prozessketten. Das Ziel ist hier die Senkung der Fertigungskosten bzw. der Produktionszeit sowie eine Steigerung der Qualität.

Nicht minder Potenzial hat der vorgelagerte Engineeringprozess, von der Ideenfindung bis zur Produktionsplanung. Anwendungsbeispiele für diese Engineering Intelligence sind beispielsweise ein KI-gestütztes Technologie-Scouting oder das Generative Design, welches Ingenieurinnen und Ingenieuren Tausende von Entwurfsoptionen ausgehend von einer formalen Beschreibung des Entwurfsraumes liefert (Pham & Pham 1999). Ziel ist sowohl die Erhöhung der Produktivität als auch eine Anregung der Kreativität der Expertinnen und Experten im Bereich der Produktentwicklung.

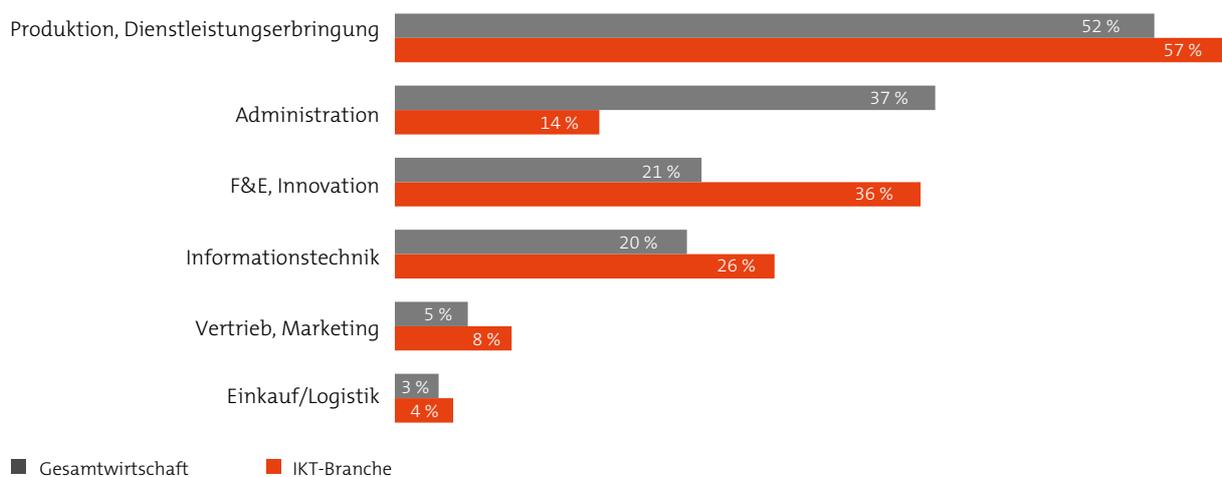
Wirft man den Blick aktuell weit nach vorne, ist aber nicht der Anwendungsbereich von KI relevant, sondern welche technologischen Fortschritte die Leistungsfähigkeit weiter steigern werden. Die Quantentechnologien werden hier einen spannenden Beitrag leisten können, der uns die Wertschöpfung nochmals neu denken lässt (Acín et al. 2018). Aber wie gesagt: Der „Quanten-Speer“ steckt noch weit vorne im Feld. Bis dahin sollten wir die offensichtlichen Potenziale der KI erst einmal voll erschließen.

Abb. 1: Chancen der KI für den Mittelstand in verschiedenen Bereichen



Quelle: Lundborg, Märkel (2019)

Abb. 2: Funktionsbereiche, in denen KI bereits eingesetzt wird



Quelle: BMWi (2019)



Von Ulrike Heitzer-Priem

Praxisbeispiel „Menschen.“

Sicherer und schneller weltweit Medikamente verschicken

Die Jüngsten im Betrieb stoßen ein digitales Projekt im Unternehmen an – diese Idee steht hinter dem RKW-Projekt „Auszubildende als Digitalisierungsscouts“, an dem seit 2018 mehr als 150 Betriebe und über 500 Auszubildende teilgenommen haben. Im Fall der Runge Pharma GmbH aus Lörrach optimierten sie die Ausgangslogistik.

Das Familienunternehmen mit 50 Mitarbeitenden beliefert Gesundheitsdienstleistungsbetriebe weltweit mit Arzneimitteln, Referenzpräparaten und apothekenüblichen Produkten, immer unter Berücksichtigung der jeweiligen Zulassungs- und Einfuhrbestimmungen. Für den Import und Export der Medikamente ist es entsprechend zertifiziert.

Im Hinblick auf die digitale Durchdringung der Prozesse, die Nutzung digitaler Technologien und vor allem auf den Beitrag digitaler Technologien zum Geschäftserfolg schätzt sich das Unternehmen selbst als schon recht weit fortgeschritten ein. Am RKW-Projekt Digiscouts® nahm es teil, um den Kompetenzgewinn der Auszubildenden zu fördern und ihnen eine attraktive Aufgabe zu übertragen. Bei der Ideenfindung und später bei der Umsetzung hatten die drei angehenden Kaufleute für Groß- und Außenhandel freie Hand. Die Geschäftsführung war schnell vom Projektvorschlag überzeugt und gab das Projekt frei.

Die drei Azubis entwickelten eine App für die Versandprozesse des Unternehmens – ein neuralgischer

Punkt im Alltagsgeschäft. Diese App stellt klar strukturierte Informationen für die sichere Verpackung der Medikamente bereit: Denn damit die Produkte auf dem Versandweg nicht verderben, darf die Kühlkette nicht unterbrochen werden. Das heißt beispielsweise, dass man die Temperatur am Zielort kennen muss, um aus dem Unterschied zur Temperatur am Versandort zu berechnen, wie viele und wie kalte Akkus sowie welche Versandbox benötigt werden. Dann ist die jeweilige Verfügbarkeit zu prüfen.

Diese aufwendigen Vorarbeiten entfallen, seitdem die von der Geschäftsführung nach den Vorgaben der Auszubildenden programmierte App sämtliche Informationen auf einem Tablet bereitstellt. Mit ihrem Projekt verbesserten die angehenden Kaufleute Prozessabläufe bei Runge,

wie etwa 80 Prozent aller Digiscouts®-Projekte. In die Wertschöpfung wie hier greifen 40 Prozent der Azubiprojekte ein. Die Geschäftsführung von Runge bewies großes Vertrauen in ihre Azubis, als sie ihnen das Projekt in der heiklen Ausgangslogistik ermöglichte. Der Erfolg gibt ihr recht: Die deutliche Arbeitserleichterung dank der App fand rasch die Akzeptanz der Nutzenden. Da die Auszubildenden das komplexe Projekt weiter betreuen, die Inhalte pflegen sowie die Nutzenden anlernen, profitiert die Runge Pharma GmbH zudem von den gewachsenen digitalen Kompetenzen ihrer Nachwuchskräfte.

**Mehr Beispiele von den
Digiscouts®:**

www.digiscouts.de

Runge Pharma GmbH:

www.runge-pharma.de

Von Martin Grau und Alexander Sonntag

Praxisbeispiel „Unternehmen.“

Steuerberatung 4.0 – bestehende Abläufe optimieren, um neue Geschäftsfelder zu erschließen

Sonntag: Herr Grau, warum arbeiten Sie so intensiv an Ihrem Geschäftsmodell?

Grau: 2009 haben wir eine klassische Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernommen und bereits damals zeichneten sich große Umbrüche in der Branche ab: vor allem die wachsende Konkurrenz durch branchenfremde Disruptoren. Schließlich können Algorithmen immer besser klassische Deklarations- und Verwaltungstätigkeiten übernehmen. Deregulierungsbestrebungen in der EU tun ihr Übriges.

Wie entwickeln Sie Ihr Geschäftsmodell weiter?

Wir haben uns den Herausforderungen gestellt, eine Vision entwickelt und unsere Strategie seitdem regelmäßig angepasst. Mit einem Qualitätsmanagementsystem optimieren wir alle Unternehmensprozesse und digitalisieren immer weiter. Als Entwicklungspartner eines führenden Softwarehauses gestalten wir die digitale Transformation unserer Branche aktiv mit.

Und wo geht die Reise für Ihr Geschäft hin?

Klassische Steuerberatungstätigkeiten erledigen wir heute in einem komplett digitalisierten Workflow und auch die Zusammenarbeit mit unseren

Mandantinnen und Mandanten läuft über eine eigene App. Mit dieser Strategie sind wir auf Wachstumskurs und profitieren gerade in der Corona-Krise von unseren digitalen Angeboten, Prozessen und Schnittstellen.

Mit unseren Erfahrungen und Tools erschließen wir uns parallel neue Geschäftsfelder und positionieren uns als Begleitung für Unternehmerinnen und

Unternehmer etwa bei der Digitalisierung, Prozessoptimierung, Liquiditätssicherung oder bei der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Ihr neues Geschäftsmodell wächst also neben dem alten?

Die Digitalisierung unseres Kerngeschäfts bringt große Effizienzvorteile. Und die reinvestieren wir konsequent in unsere Transformation.

Dabei spielt nicht nur Technik eine Rolle, sondern wir entwickeln auch unsere Mitarbeitenden und Strukturen stetig, sei es durch Weiterbildungen oder kulturellen Wandel: weg von der klassischen Steuerfachberatung hin zu Teams, die eigenständig die Probleme unserer Mandantschaft aufspüren und lösen.

Mehr Beispiele aus dem Digitalisierungs-Cockpit:
www.digitalisierungs-cockpit.de

**megra Steuerberatung |
Wirtschaftsprüfung,
Partnergemeinschaft mbB:**
www.megra-beratung.de

Von Stefanie Bechert

Praxisbeispiel „Zukunft.“

sustainabill setzt voll auf Zukunft

Unternehmen in die Lage versetzen, bei ihren Managemententscheidungen ökologische und soziale Kriterien ihrer Lieferkette einbeziehen zu können – diese Herausforderung haben sich die Gründer Thorsten Merten, Klaus und Christoph Wiesen zur Aufgabe gemacht und das Kölner Start-up sustainabill GmbH gegründet.

Anfangs unterstützt durch ein einjähriges EXIST-Gründungsstipendium haben sie eine Cloud-Plattform entwickelt, die detaillierte Kennzahlen zur Nachhaltigkeit in Produktionsketten vom Ursprung, also den Ressourcen wie Rohstoffe und Wasser, entlang der gesamten Lieferkette verarbeitet. Wieso kaufen die B2B-Kundinnen und -Kunden die Lösung von sustainabill, die letztlich aus Erkenntnissen besteht, die ganzheitliche und langfristige Geschäftsstrategien unterstützen? „Derzeit sind es Unternehmen, die ethischen Prinzipien folgen oder bereits heute den Druck von Investoren und Kunden spüren, Risiken durch den Klimawandel oder mögliche Menschenrechtsverletzungen zu vermeiden“, sagt Klaus Wiesen, bei sustainabill als Geschäftsführer für die Unternehmensentwicklung verantwortlich. „In Zukunft werden alle Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben, die sich nachhaltig aufstellen.“

Davon überzeugt haben die Social Entrepreneurs von Beginn an groß gedacht, mit dem Ziel, nicht nur ein zukunftssträchtiges, sondern auch ein weltweit skalierbares Geschäftsmodell umzusetzen. Dafür haben sie eine Cloud-Plattform entwickelt, mit der Unternehmen aus der Erstausrüstung oder dem Einzelhandel mit ihren (Vor-)Lieferbetrieben zusammenarbeiten können. Nachhaltigkeitsdaten werden über die Plattform entlang der gesamten Lieferkette ausgetauscht. Neben der technischen Umsetzung ist für den Geschäftserfolg von sustainabill entscheidend, jedes einzelne Unternehmen richtig anzusprechen und zu bedienen. Den jeweiligen unternehmerischen Mehrwert herauszuarbeiten, steht daher am Anfang jedes Gesprächs mit der Kundschaft: Möchte ein Unternehmen seine Lieferketten aus ökologischen und sozialen Gründen transparent machen oder bei den Endkonsumierenden punkten, ist der Mehrwert ein anderer, als wenn im Fokus steht, Risiken durch Lieferengpässe oder Produktfälschungen besser bewerten zu können.

In Corona-Zeiten nehmen die Unternehmer viel Unsicherheit wahr, aber sie sind überzeugt, dass der derzeitige gesellschaftliche Wandel zu mehr Nachhaltigkeit durch diese Krise noch beschleunigt wird. „Corona hat gezeigt, wie anfällig viele Wirtschaftszweige gegenüber Krisen sind. Unternehmen müssen sich daher widerstandsfähiger gegen zukünftige Krisen, allen voran dem Klimawandel, aufstellen. Digitalisierung wird dabei eine entscheidende Rolle spielen.“

Mehr Beispiele von Sozialunternehmen:
[www.rkw-kompetenzzentrum.de/
gruendung/gruendungskultur/
social-entrepreneurship/](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/gruendungskultur/social-entrepreneurship/)
sustainabill GmbH:
www.sustainabill.de

Quellenverzeichnis

Acín, A. et al. (2018): The quantum technologies roadmap: a European community view. *New Journal of Physics*, 20(8), 080201.

Blume, L. & Gerstberger, W. (2007): Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 14(3).

BMWi (2019): Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Deutschen Wirtschaft Stand der KI-Nutzung im Jahr 2019. https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/einsatz-von-ki-deutsche-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=8, Abruf 14.10.2020, 22:01.

Bothelo, E. et al. (2017): What sets successful CEOs apart. In: *Harvard Business Review*, 3/2017.

Brink, S. et al (2020): Zukunftspanel Mittelstand 2020 – Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands. IfM-Materialien Nr. 282. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Chen, N. et al. (2016): Global Economic Impacts Associated with Artificial Intelligence. Analysis Group. https://www.analysisgroup.com/uploadedfiles/content/insights/publishing/ag_full_report_economic_impact_of_ai.pdf, Abruf 14.10.2020, 22:10.

Dachs, B. & Peters, B. (2020): Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen. ZEW policy brief 2/2020. Mannheim: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Deloitte (2019): Führung der „sozialen Organisation“: Der Mensch im Fokus der Erneuerung – Globale Human Capital Trendstudie 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Deloitte-Human-Capital-Trendstudie-2019.pdf>, Abruf 12.08.2020.

Deutsche Telekom AG (2019): Digitalisierungsindex Mittelstand 2019/2020 – Der digitale Status Quo des deutschen Mittelstands.

DIHK (2019): DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019. <https://www.dihk.de/resource/blob/16688/49cd71e7f6ede99565ceda0eb92b1632/dihk-nachfolgereport-2019-data.pdf>, Abruf 28.08.2020.

Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen.

Gulati, R. et al. (2020): Wie Sie im Aufschwung durchstarten. In: *Harvard Business manager*. <https://www.manager-magazin.de/harvard-strategie/krisenmanagement-sokommen-unternehmen-besser-aus-der-rezessin-a-00000000-0002-0001-0000000166984119>, Abruf 31.08.2020.

Ifm (2020): Mittelstand im Einzelnen. <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/#%20>, Abruf 28.08.2020.

Lerch, C. et al. (2017): Digitale Geschäftsmodelle – Sind kleine und mittlere Unternehmen der Metropolregion Stuttgart bereit für die Digitalisierung? Stuttgart: Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart.

Lundborg, M. & Märkel, C. (2019): Künstliche Intelligenz im Mittelstand. Studie im Rahmen der Mittelstand Digital Begleitforschung am WIK. https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/kuenstliche-intelligenz-im-mittelstand.pdf?__blob=publicationFile&v=5, Abruf 14.10.2020, 21:52.

Nemeth, A. (2011): Geschäftsmodellinnovation – Theorie und Praxis der erfolgreichen Realisierung von strategischen Innovationen in Großunternehmen. [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3921/\\$FILE/dis3921.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3921/$FILE/dis3921.pdf), Abruf 12.08.2020.

Noack, M. & Wewezow, C. (2019): Kennzahlen und Erfolgsfaktoren etablierter Spitzenunternehmen. In: OPS Netzwerk GmbH (Hrsg.): Sonderveröffentlichung zum 25. Wettbewerbsjahr vom Großen des Mittelstandes.

OPS Netzwerk GmbH (2020a): Kriterien für Unternehmen. <https://www.mittelstandspreis.com/wettbewerb/ausschreibung/kriterien-fuer-unternehmen/>, Abruf 28.08.2020.

OPS Netzwerk GmbH (2020b): Nominierung. <https://www.mittelstandspreis.com/wettbewerb/nominierungen/>, Abruf 28.08.2020.

Pachner, A. (2020): Selbstreflexionskompetenz. Voraussetzung für Lernen und Veränderung in der Erwachsenenbildung? In: Magazin erwachsenenbildung.at (2013) 20. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-84107>, Abruf 26.08.2020.

Peters C. et al. (2019): Future Organization Report 2019. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen/Campana & Schott.

Pham, D. T. & Pham, P. T. N. (1999): Artificial intelligence in engineering. International Journal of Machine Tools and Manufacture, 39(6), 937–949.

Purdy, M. & Daugherty, P. (2017): How AI Boosts Industry Profits and Innovation. Accenture. www.accenture.com/t20171005T065812Z_w_us-en/acnmedia/Accenture/next-gen-5/insight-ai-industry-growth/pdf/Accenture-AI-Industry-Growth-Full-Report.pdf?la=en, Abruf 14.10.2020, 21:54.

RKW Kompetenzzentrum (2020): Blitzumfrage: Ende April 2020 – Unterstützungsbedarfe nach der Lockerung wirtschaftlicher Corona-Auflagen. Eschborn: RKW Kompetenzzentrum.

Sames, G. & Lapa, J. (2020): Stand der Digitalisierung von Geschäftsmodellen zu Industrie 4.0 im Mittelstand – Ergebnisse einer Umfrage bei Unternehmen Juni 2020. THM-Hochschulschriften Band 13. Gießen: Technische Hochschule Mittelhessen.

Schön, D. A. (1983): The reflective practitioner. How professionals think.

Schulte, M. & Thorenz, L. K. (2018): Wie Sie mit digitalen Geschäftsmodellen und neuen Partnerschaften die Chancen der Digitalisierung ergreifen. Frankfurt am Main: IDC Central Europe GmbH.

Soluk, J. et al.(2020): Digitale Transformation im Mittelstand und in Familienunternehmen. Vallendar: WHU, Institut für Familienunternehmen.

Steimel, B. & Bühler, K. (2020): Digitale Vorreiter im Mittelstand – Die Quellen der Digitalen Dividende. Köln: Rheinische Fachhochschule Köln.

Sterzenbach, J.: Ausbildung im Mittelstand. Erfolgsmodell duale Ausbildung.

Wolf, M. et al. (2018): Studie zur Agilität in Unternehmen – Demystifizierung von Agilität. Neuland / Korn Ferry / Initiative Deutschland Digital. https://karlheinzeiland.com/downloads/Studie_agilitaet_2018.pdf, Abruf 12.08.2020.

Zimmermann, V. (2020): Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.





Autorinnen und Autoren der Studie



Stefanie Bechert ist Projektleiterin im RKW Kompetenzzentrum. Ihre Schwerpunkte liegen auf der Unterstützung einer guten Gründungskultur von nachhaltigen Gründungen sowie Unternehmensnachfolgen. Die Anerkennung für Social Entrepreneure ist ihr ein persönliches Anliegen. **Kontakt: bechert@rkw.de**



Prof. Dr.-Ing. Roman Dumitrescu ist Direktor am Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik IEM und Leiter des Fachgebiets „Advanced Systems Engineering“ an der Universität Paderborn. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Produktentstehung intelligenter technischer Systeme. In Personalunion ist Prof. Dumitrescu Geschäftsführer des Technologiennetzwerks Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe (it's OWL). **Kontakt: sabine.illigen@iem.fraunhofer.de**



Thomas Fabich leitet seit 2002 das Büro Kassel des RKW Hessen. Er versteht sich als Partner und Impulsgeber für kleine und mittelständische Unternehmen und hat Freude daran, Unternehmen dabei zu unterstützen, sich weiterzuentwickeln und neue Wege einzuschlagen. Seit 2016 gehören u. a. Digitalisierung und Geschäftsmodellentwicklung zu seinen Beratungsthemen. **Kontakt: t.fabich@rkw-hessen.de**



Dr. Matthias Geissler ist empirisch-quantitativer Mikroökonom und war mehrere Jahre in der akademischen Grundlagenforschung tätig. Seit Mai 2020 widmet er sich dem Transfer zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft als Leiter des Fachbereichs Digitalisierung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum.

Kontakt: geissler@rkw.de



Martin Grau LL. M. ist Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt und Partner der megra Steuerberatung | Wirtschaftsprüfung in Troisdorf bei Bonn. Als Unternehmer entwickelt er mit seinen Mitarbeitenden innovative, digitale Geschäftsmodelle für die sich wandelnde Steuerbranche und coacht in Workshops und Seminaren auch zahlreiche Steuerkolleginnen und -kollegen. **Kontakt: martin.grau@megra-beratung.de**



Kathrin Großheim unterstützt im RKW Kompetenzzentrum seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen bei ihrer Weiterentwicklung in strategischen Fragen wie Positionierung, Geschäftsmodellentwicklung, Innovationsmanagement und – last but not least – bei Umsetzungsproblemen.

Kontakt: k.grossheim@rkw.de



Patrick Großheim ist Projektleiter im Fachbereich Digitalisierung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum. Dort befasst er sich im Rahmen von Publikationen, betrieblichen Erprobungsprozessen, Veranstaltungen und Vorträgen vor allem mit Fragen der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung sowie dem Zusammenspiel von Organisationen, Teams und Menschen. **Kontakt: grossheim@rkw.de**



Ulrike Heitzer-Priem ist Leiterin des Fachbereichs Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum und Expertin auf den Gebieten Digitalisierung & Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität/Employer Branding, Azubi- und Personalmarketing, internationale Fachkräfte sowie zukunftssichere Personalarbeit. **Kontakt: heitzer@rkw.de**



Dr. Verena Krauer ist Prokuristin der RKW Landesorganisation in Baden-Württemberg. Sie ist verantwortlich für die Verknüpfung von Beratungs- und Qualifizierungsprozessen in vielen mittelständischen Projekten. Mitarbeitende, Fach- und Führungskräfte sowie die Geschäftsführung in Veränderungsprozessen zu begleiten, ist eine zentrale Aufgabe des RKW BW. **Kontakt: krauer@rkw-bw.de**



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



Christian Wewezow ist seit 2006 Geschäftsführer der Clockwise Consulting GmbH, die auf Mittelstand und Familienunternehmen spezialisiert ist. Der Sohn einer Heidelberger Unternehmensfamilie war Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjuvenen Deutschland e. V. und ist Kuratoriumsvorsitzender der Oskar-Patzelt-Stiftung, die den „Großen Preis des Mittelstandes“ vergibt. **Kontakt: wewezow@clockwise-consulting.de**



A stylized, light-colored map of Germany is centered on the page. Overlaid on the map are several white dotted lines that form a network of connections across the country. The text 'RKW-Know-how und -Publikationen' is printed in a large, black, sans-serif font over the map.

RKW-Know-how und -Publikationen

Print- und Webangebote

Das RKW bietet Ihnen in der Reihe RKW Chefsachen zahlreiche Handlungshilfen, mit denen Sie Ihr Geschäftsmodell reflektieren und gestalten können. Bestellen Sie die Printangebote kostenfrei via chefsachen@rkw.de oder unter www.rkw.link/chefsachenbestellen.

Printangebote

Leitfaden und Workbook

Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

Workbook

Geschäftsideentagebuch

Inspirationsbox

Ihr Geschäftsmodell 4.0

Workbook

Kooperationstagebuch

Webangebote

Einen Überblick über sämtliche Angebote und Publikationen des RKW Kompetenzzentrums rund um das Thema Geschäftsmodellentwicklung erhalten Sie unter:

www.geschäftsmodellentwicklung.de

Toolbox Geschäftsmodellentwicklung

In der Toolbox Geschäftsmodellentwicklung finden Sie eine breite Auswahl an Instrumenten zum Thema Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand:

www.rkw.link/toolboxgeschaeftsmodell

RKW-Digitalisierungs-Cockpit

Das RKW-Digitalisierungs-Cockpit bietet Ihnen mit vielen Beispielen aus der Praxis Orientierung, Information und Inspiration zu Wegen in die Digitalisierung:

www.digitalisierungs-cockpit.de

Unterstützung direkt vor Ort

RKW Baden-Württemberg

0711 229980, info@rkw-bw.de

RKW Bayern

089 6700400, info@rkwbayern.de

RKW Bremen

0421 3234640, info@rkw-bremen.de

RKW Hessen

06196 970200, beratung@rkw-hessen.de

RKW Nord

0511 3380360, info@rkw-nord.de

RKW Nordrhein-Westfalen

06196 4952100, nrw-verein@rkw.de

RKW Projekt GmbH in Berlin und Brandenburg

030 346554259, projekt@rkw.de

RKW Rheinland-Pfalz

06131 8937771, info@rkw-rlp.de

RKW Sachsen

0351 832230, info@rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt

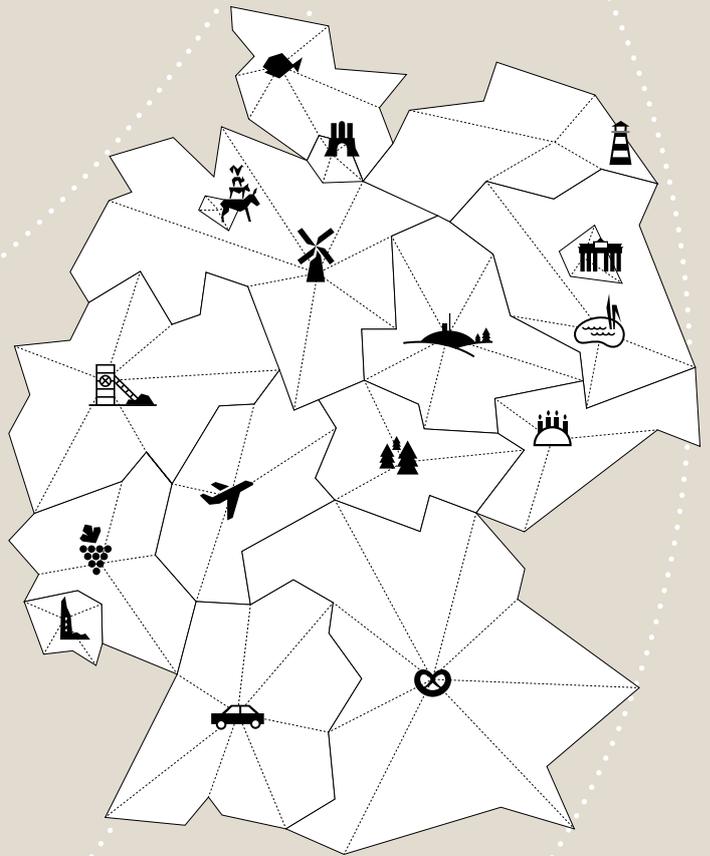
0391 736190, info@rkw-sachsenanhalt.de

RKW Thüringen

0361 551430, info@rkw-thueringen.de

saarland.innovation&standort e. V. (saaris)

0681 9520470, info@saaris.de





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.