



Leitfaden

Ideen sind ein guter Anfang
Geschäftsmodellentwicklung im Baumittelstand

Auch für kleine und mittlere Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau spielt das Geschäftsmodell eine wesentliche Rolle. Gerade im Zuge der Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette sollen darum sie mit dieser Broschüre nochmals direkt angesprochen werden.

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



Autoren: Nico Busch, Patrick Großheim und
Alexander Sonntag
Redaktion: Kathrin Großheim, Katja Kempin
Art Direction: Claudia Weinhold
Gestaltung: unger+ kreative strategien GmbH
Druck: Kern GmbH, Bexbach (Saarland)

Bildnachweise: iStock – Tomml (Cover, S. 4)

1. Auflage, Februar 2021

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.



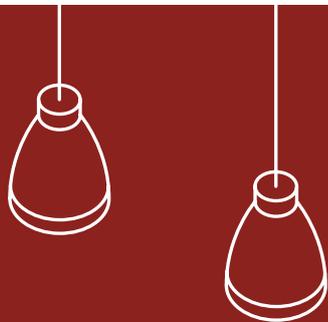
Inhaltsverzeichnis

Einführung	4
Praxistipps	8
Das Geschäftsmodell-Cockpit	10
Das Phasenmodell	14
Phase 1: „Autorisieren“	16
Phase 2: „Sortieren & Verdichten“	18
Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“	20
Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“	22
Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis	24
RKW Know-how und Publikationen, Quellen & Lesetipps	28

„Man entdeckt keine neuen Erdteile,
ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen
zu verlieren.“

André Gide





Einführung

Geschäftsmodellentwicklung, also das Arbeiten am zukünftigen Bild des eigenen Unternehmens, dürfte wahrscheinlich für viele zu einer der spannendsten unternehmerischen Aufgaben zählen. Dabei haben wir das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt für die Strategiearbeit in mittelständischen Unternehmen sehr zu schätzen gelernt. Von erheblichem Wert ist dabei, dass sich die wesentlichen Elemente eines Geschäfts getrennt voneinander und in ihrem Zusammenspiel betrachten lassen. Dies gilt insbesondere im Mittelstand, wo erfahrungsgemäß vieles eng beieinanderliegt und personell miteinander verflochten ist.

Mit dieser Broschüre möchten wir kleine und mittelere Unternehmen der Wertschöpfungskette Bau ansprechen. Sie erhalten einen kompakten Einstieg in unseren Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung und eine Hilfestellung, um die Suche nach dem Geschäftsmodell von morgen im eigenen Unternehmen sinnvoll und erfolgreich zu begleiten. Zugunsten der Übersicht und des Einführungscharakters lassen wir einiges beiseite. Wer sich einen vertieften Einblick verschaffen möchte, dem empfehlen wir unsere umfassendere Publikation mit dem Titel: „Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“.

Es erwarten Sie in dieser Publikation nach einigen einleitenden Bemerkungen:

- unser Destillat an Erfahrungen in Form von Praxistipps (S. 8)
- eine Erläuterung des Geschäftsmodell-Cockpits als kompakte Form für die Beschreibung der Funktionsweise eines Geschäftes (S. 10)
- die Darstellung eines Phasenmodells, das beschreibt, wie ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess gelingen kann (S. 14)
- unsere Erfahrungswerte in den einzelnen Arbeitsschritten
- einige Hinweise zu weiterführenden Produkten und Informationen (S. 28)

Zu dieser Veröffentlichung gehört außerdem ein Einleger mit den wichtigsten Instrumenten. Wir verweisen in jeder Phase auf die jeweiligen Instrumente.

Eines möchten wir Ihnen jedoch nicht ersparen: Ein Strategieprozess ist ein Navigieren in einem komplexen Raum. Daher muss er so individuell zugeschnitten sein wie das Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt. Soll er gelingen, ist ein situatives Vorgehen erforderlich. Damit verbunden ist der Appell, etwas Eigenes aus den Inhalten zu machen.

Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg, viele spannende und interessante Momente, denn allem Anfang wohnt ein Zauber inne.

Die wichtigsten Fragen vorab



Was können Sie erwarten?

Mit diesem Leitfaden möchten wir Entscheiderinnen und Entscheidern mittelständischer Bauunternehmen einen Einstieg an die Hand geben, um einen Geschäftsmodellentwicklungsprozess im eigenen Unternehmen anzustoßen. Dafür sind mehrere (meist zwischen drei und sieben) tagesfüllende Workshops notwendig. In der Regel planen wir zwischen den einzelnen Tagen Pausen ein, um benötigte Informationen einzuholen und Abstand zu gewinnen.

Was meinen wir, wenn wir von Geschäftsmodellentwicklung sprechen?

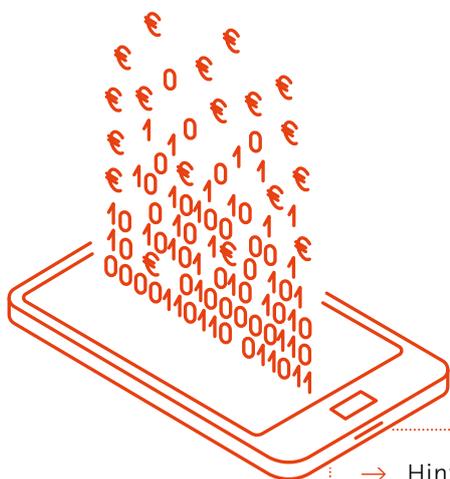
Mit Geschäftsmodellentwicklung meinen wir eine spezielle Form von Strategiearbeit, die sinnvoll dabei unterstützt, in einer sich zunehmend verändernden Umwelt zu navigieren; einen Strategieansatz, der es erlaubt, lösungsoffen am Geschäftsmodell der Zukunft zu arbeiten, ohne den Bezug zum Hier und Jetzt zu verlieren. Das Geschäftsmodell als Orientierungsrahmen hilft in diesem Zusammenhang, gemeinsam die Funktionsweise des Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes zu begreifen, zu bewerten und neu zu modellieren.

Für wen eignet sich die beschriebene Methode?

Die Methode ist ganz auf die Bedarfe von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Genauer gesagt richtet sie sich an deren Führungskräfte, interne Prozessbegleiterinnen und -begleiter, aber auch Beratende – also alle Personen, die für die Ausgestaltung von strategischen Veränderungsprozessen Verantwortung tragen. Sie eignet sich für alle Branchen, auch die Baubranche, und ein erhebliches Spektrum an Unternehmensgrößen: vom Startup über das Handwerksunternehmen bis hin zum etablierten Mittelstandsunternehmen.

Wer muss mit ins Boot?

Die Arbeit am Geschäftsmodell ist Führungssache und obliegt somit den Entscheidungsbefugten. Je nach Organisationsaufbau und Unternehmenskultur umfasst dieser nur die Geschäftsführung, den engeren Führungskreis oder auch weitere Teile der Führungsriege. Daneben ist die gezielte und intelligente Einbeziehung wichtiger umsetzungsrelevanter Schlüsselpersonen bedenkenwert.



→ Hinweis: Mit dem Digitalisierungs-Cockpit stellen wir Ihnen viele spannende Praxisbeispiele verschiedener Branchen entlang des Geschäftsmodell-Cockpits zur Verfügung, um die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen anhand des Geschäftsmodells systematisch auszuloten. Sie finden es unter www.digitalisierungs-cockpit.de.

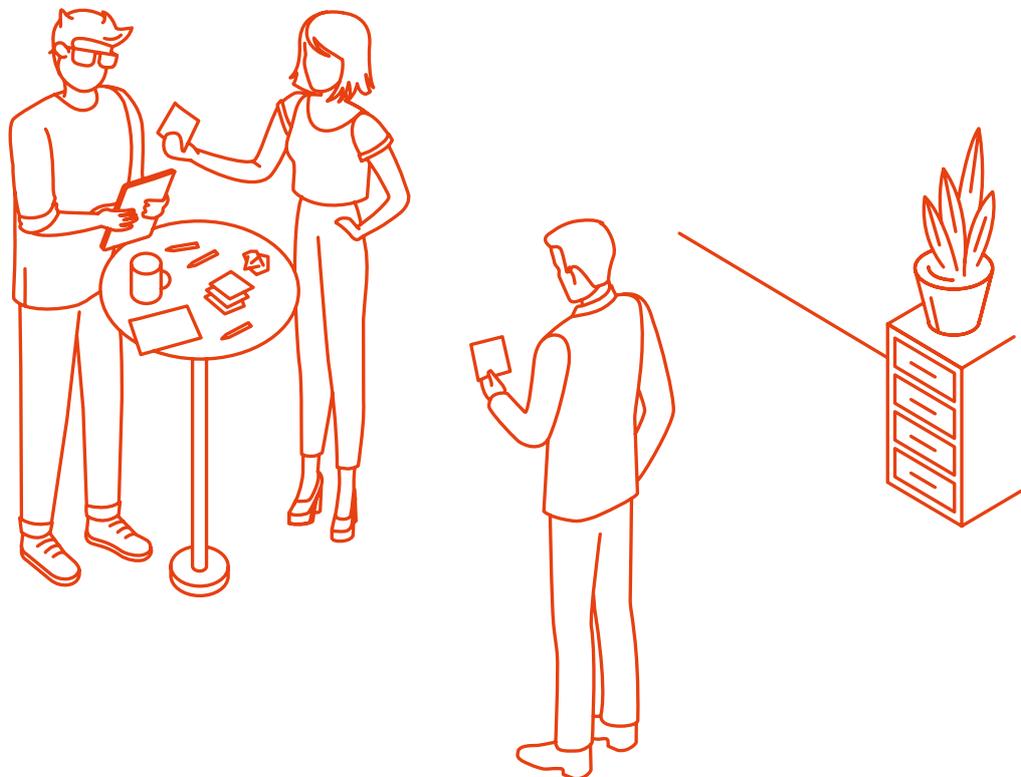
Was hat das alles mit Digitalisierung zu tun?

Unternehmensumwelten verändern sich laufend und das immer schneller. Insbesondere durch das Einführen von Building Information Modeling erlebt die Baubranche eine enorme Umstrukturierung. Unternehmen, die Bauprodukte herstellen, erweitern ihr Angebot um digitale Bauteil-Modelle, welche die planenden Architektinnen und Architekten beziehungsweise Ingenieurinnen und Ingenieure in ihrem BIM-Modell einsetzen. Eine neue Kalkulationsbasis entsteht sowohl in der Kosten-, als auch Zeitebene. Die Bauausführung wird mit digitalen „realtime“-Planständen versorgt und löst ausgedruckte Pläne ab. Innovative Kollaborationsplattformen bringen alle Baubeteiligten zusammen. AVA-Prozesse bedienen sich neuester Methoden und steigern die Effizienz.

Mitunter treffen wir findige Unternehmerinnen und Unternehmer, die aktiv die Spielregeln der Baubranche selbst mitgestalten. Aber wir begegnen mindestens genauso vielen Unternehmen, die sich von der Digitalisierung nur am Rande betroffen fühlen und sich mit graduellen Anpassungen auch in Zukunft gut aufgestellt sehen.

Digitalisierung ist unserer Ansicht nach kein Selbstzweck. Wir begreifen sie zum einen als Umweltbedingung, die gegebenenfalls eine Anpassung des eigenen Geschäftsmodells notwendig macht, und zum anderen als ein mögliches Werkzeug, um die Geschäfte sinnvoll weiterzuentwickeln oder neu zu denken.

Praxistipps



Die persönliche Einstellung ist für einen erfolgversprechenden Prozess mindestens ebenso wichtig wie ein solides methodisches Handwerkszeug.

Folgende Praxistipps sind erfahrungsgemäß für gelingende Geschäftsmodellentwicklungsprozesse wesentlich:



1. Suchen Sie nach der individuell passenden Lösung.

Passende Geschäftsmodelle sind immer individuell. Was für die einen vielversprechend ist, kann für die anderen unpassend oder unmöglich sein. Auch ob Sie eher kleinere Anpassungen oder gravierende Veränderungen anstreben, ist eine individuelle unternehmerische Entscheidung.

2. Vergewissern Sie sich des Preises der Veränderung, aber auch des Stillstands.

Keine erst gemeinte Veränderung in einem Unternehmen ist kostenlos zu haben. Wer sich für Individualität entscheidet, entscheidet sich gegen Standardisierung und Normierung. Wer sich für Schnelligkeit entscheidet, entscheidet sich gegen Sorgfalt. Die Tragfähigkeit einer Entscheidung profitiert von der bewussten Berücksichtigung ihrer (zumindest erheblichen) Preise.

3. Nutzen Sie Hürden und Stillstände als wertvolle Informationsquellen.

Häufig genug entsteht zwischen den Erwartungen der Entscheiderinnen und Entscheider und der Dynamik des Unternehmens eine Lücke. Der Umbruch will nicht (schnell genug) gelingen, (erwünschte) Erfolge bleiben aus, es gibt Widerstände. Dann lohnt es sich, im Tagesgeschäft innezuhalten und sich zu vergewissern, wohin es gehen soll und warum es nicht so gelingen will, wie erhofft.

4. Setzen Sie allem voran auf Kommunikation.

Geschäftsmodellentwicklung ist in erster Linie ein kommunikativer Prozess im Führungskreis. Ziel ist es, einen geteilten Blick aufs Heute und ein gemeinsames Bild von der Zukunft zu entwickeln und dabei Interessenkonflikten, Widersprüchen und Risiken aber auch geteilten Einschätzungen und Möglichkeiten auf die Spur zu kommen.

5. Denken Sie ganzheitlich, aber behalten Sie immer den roten Faden im Blick.

Die Komplexität des Sachverhalts und zahllose Wechselwirkungen können dazu führen, dass Gespräche kreisen, ohne zu einem Ergebnis zu führen. Dem können Sie vorbeugen, indem Sie verschiedene Geschäftsfelder, Optionen, Themen- und Problemfelder zunächst getrennt voneinander betrachten. Erst in der sinnvollen Kombination aus Entflechten und Verbinden kann aus einem Überblick ein Durchblick entstehen.

6. Passen Sie die Methode dem Zweck an und nicht umgekehrt.

Jeder Geschäftsmodellentwicklungsprozess sollte sich konsequent an dem orientieren, was der Einzelfall braucht. Situationen sind zu unterschiedlich, als dass ein Standardvorgehen die passenden Antworten liefern könnte. Gehen Sie vorsichtig oder zumindest bewusst mit scheinbaren Heilsversprechen um.

7. Veränderungen benötigen eine fundierte Bestandsaufnahme und entschiedenes Handeln.

Da organisatorische Muster für ihre Stabilität stehen, sind entschiedene und synchronisierte Maßnahmen gefragt, die meist auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Für das, was passiert, wenn das eine (Analyse) oder andere (Handeln) fehlt, kennen Organisationen diverse Beschreibungen: „rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“ oder die berühmte „Sau, die wieder durch das Unternehmen getrieben wird“.

8. Setzen Sie Ihre Ziele agil um.

Die Krux an jeglicher Planung ist, dass die Zukunft ungewiss ist, mehr noch: Vieles deutet darauf hin, dass sich die Unternehmensumwelten in immer schnellerer Abfolge verändern. Wer handlungsfähig bleiben möchte, profitiert davon, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Planungen und die Ergebnisse in kurzen Schleifen reflektiert werden.

Das Geschäftsmodell-Cockpit

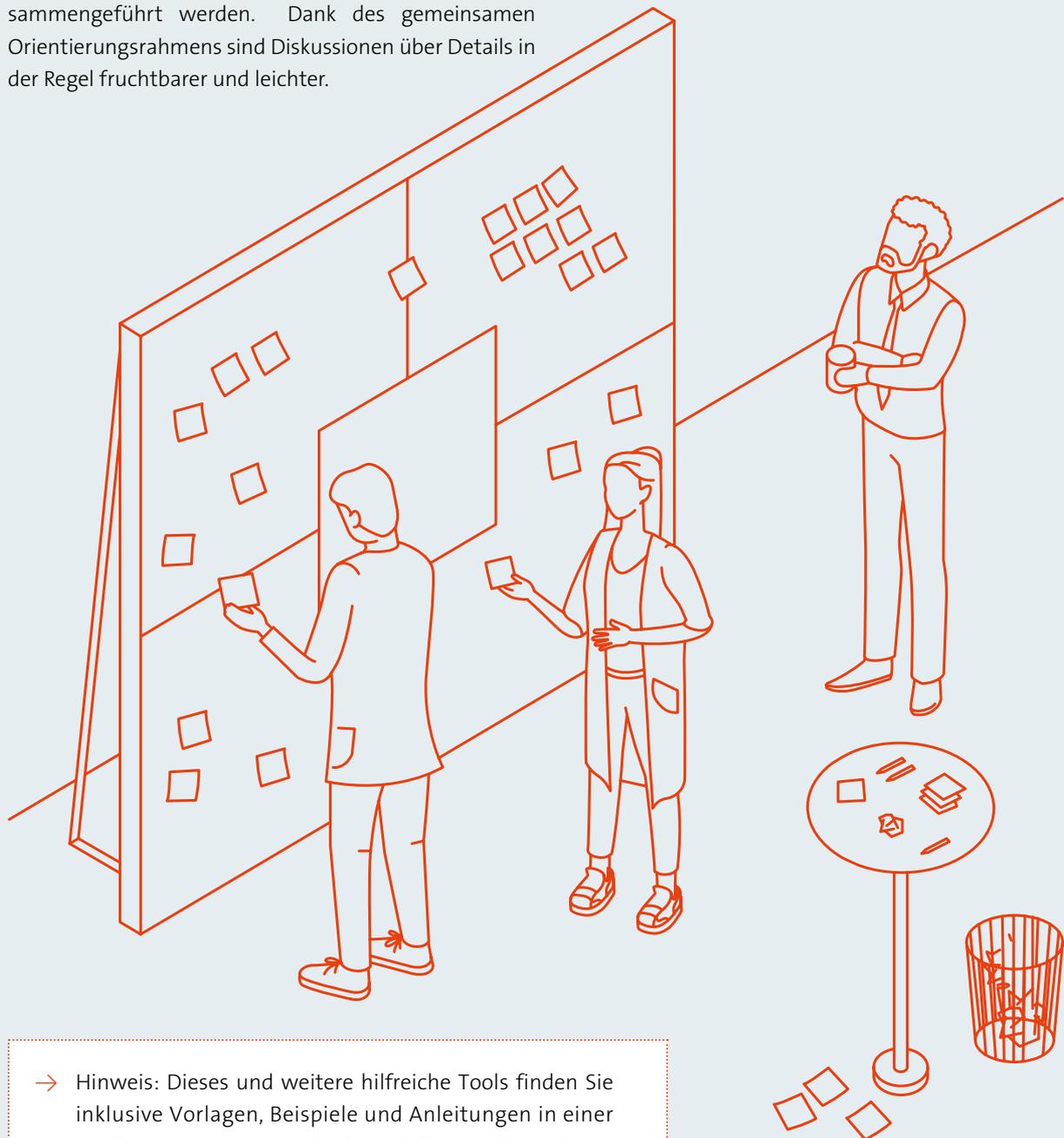
Das Geschäftsmodell-Cockpit¹ als Beschreibung der wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells ist zentraler und namensgebender Bestandteil dieses Ansatzes. Es beschreibt, was das Geschäft eines Unternehmens im Kern auszeichnet, wie es auf dem Markt bestehen kann und wo Probleme liegen. Es ist branchenübergreifend konzipiert und somit einfach auf Bauunternehmen zu übertragen.

Das Geschäftsmodell-Cockpit bezieht seine Stärke daraus, dass seine Elemente auf einen Blick zusammengefasst, voneinander unterschieden und aufeinander bezogen werden können. Es eignet sich, um ein bestehendes Geschäft zu beschreiben oder um ein neues zu entwerfen, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

¹ Das Modell ist inspiriert von gängigen Konzeptualisierungen eines Geschäftsmodells (vgl. Gassmann et al., 2013 und Osterwalder/Pigneur, 2011).



Das Geschäftsmodell-Cockpit kann als Vorlage dienen, um einzelne Aspekte strukturiert abzuarbeiten und die Ergebnisse übersichtlich und aufeinander bezogen zu diskutieren und zu dokumentieren. Zum Beispiel: Wie gehen Sie mit Nachträgen um, die Sie stellen? Wie sieht Ihr Nachtragsprozess aus? Auf welchen Kanälen kommunizieren Sie diese? Wie kommen Sie dabei Ihrer Kundenschaft entgegen? Sind Ihre Nachträge gewinnorientiert oder kostendeckend? Dabei können sowohl einzelne Aspekte anhand des Cockpits direkt diskutiert als auch die Ergebnisse vertiefender Analysen über das Tool zusammengeführt werden. Dank des gemeinsamen Orientierungsrahmens sind Diskussionen über Details in der Regel fruchtbarer und leichter.



→ Hinweis: Dieses und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in einer Toolbox unter www.geschäftsmodellentwicklung.de.

Was versetzt uns (wie gut) in die Lage, unser Angebotsportfolio anzubieten?

- Wo liegen unsere Kernkompetenzen?
- Welche zentralen Engpässe hindern uns daran, unsere Ziele zu erreichen?
- Wo sind wir stark, wo schwach?
- Wie produktiv sind wir im Wettbewerbsvergleich?
- Wo befinden sich unsere größten Verlustquellen (Kosten, Zeit, Qualität)?
- Auf welchen strategischen Jobfamilien oder Schlüsselpositionen beruht unser Geschäftsmodell?

Prozesse



Wie verdienen wir unser Geld?

- Welchen Umsatz und Ertrag machen wir mit unseren unterschiedlichen Angeboten?
- Wie ist unsere Ertragsposition im Wettbewerbsvergleich?



Erlösmodelle

Welche Umwelten beeinflussen uns?

- Mit welchen Wettbewerbsunternehmen müssen wir uns auseinandersetzen?
- Was sind wichtige Partnerschaften?
- Wie werden wir durch die Gesellschaft, die Gesetzgebung, technologische Entwicklungen oder die Finanzmärkte beeinflusst?

Abbildung 1: Das Geschäftsmodell-Cockpit.
Quelle: Eigene Darstellung

Kanäle



Wie (gut) funktioniert die Customer Journey (für welche Zielgruppen)?

- Wie erfahren potenzielle Kundinnen und Kunden von unseren Angeboten?
- Wie erfahren potenzielle Auftraggebende von unseren Angeboten?
- Gibt es einen aktiven Vertrieb und wie leistungsfähig ist dieser?
- Wie binden wir die bestehende Kundenschaft oder unsere Auftraggebenden?

Kundschaft

Wie funktioniert unsere Kundenmechanik?

- Wer sind unsere Kunden beziehungsweise Auftraggebenden?
- Wer bezahlt die Rechnung und wen gilt es zu überzeugen?
- Welche Zielgruppen sind besonders attraktiv und warum? Sind Muster erkennbar?
- Kann ich Marktanteile ausbauen? Wenn ja, wie?



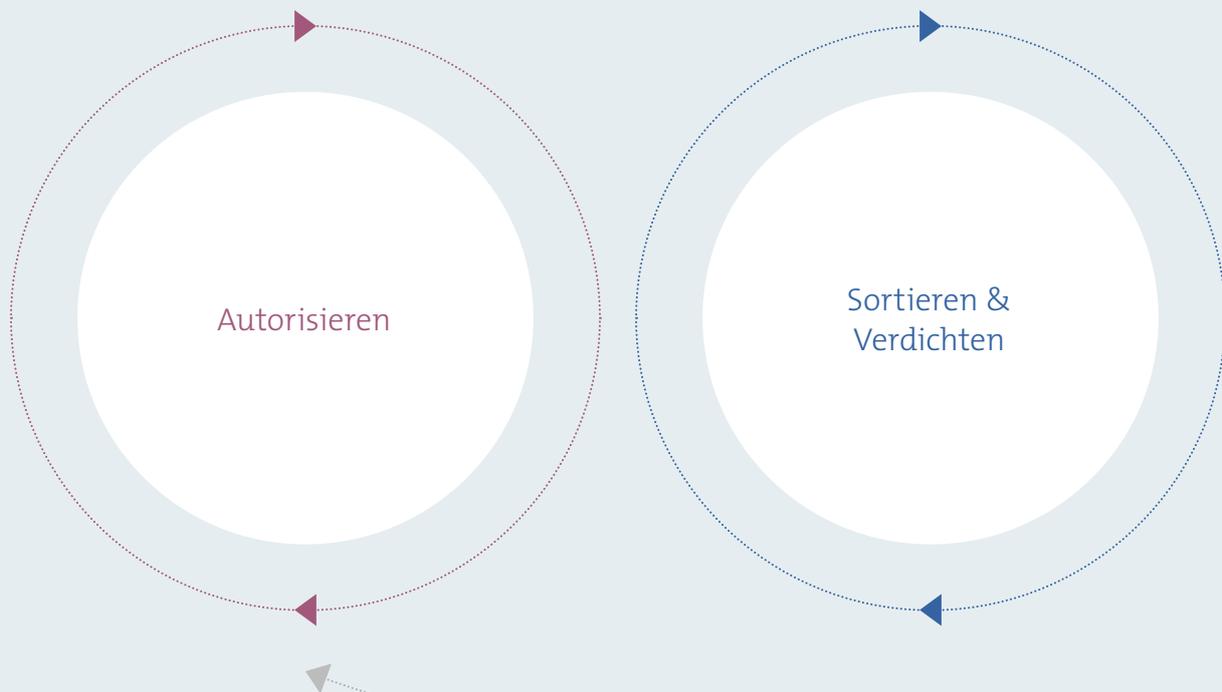
Angebote

Wie sind wir am Markt positioniert?

- Welches Problem lösen wir für unsere Auftraggeberinnen und Auftraggeber?
- Wie gut erfüllen wir die Erwartungen unserer Zielgruppe?
- Wie ist unser Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerbsvergleich?
- Welche Produkte beziehungsweise Produkt-Markt-Kombinationen haben das größte Potenzial?

Erweiterte Umwelt



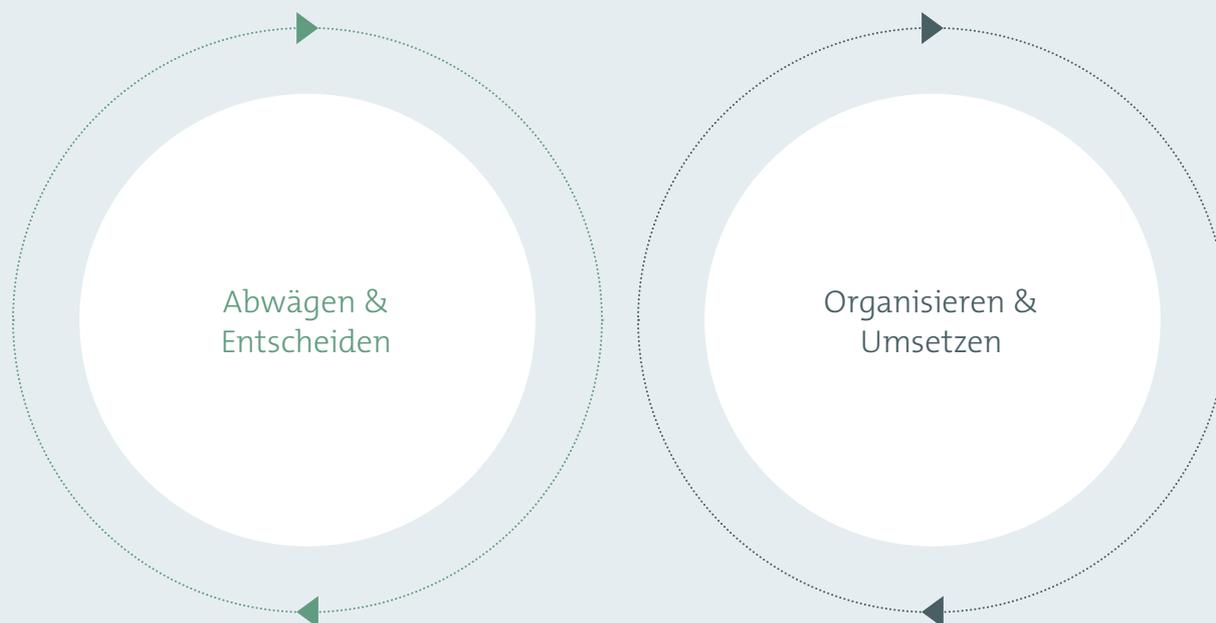


Das Phasenmodell

Wir sind überzeugt davon, dass Sie weder von einem Rezept, noch von einem völlig offenen Prozess im Sinne von „alles kann und nichts muss“ profitieren. Daher ist das folgende Prozessmodell aus aufeinanderfolgenden Phasen aufgebaut. Worauf Sie innerhalb der einzelnen Phasen Ihr Augenmerk richten und was Sie wie weit vertiefen, bleibt eine jeweils individuell zu klärende Frage. Diese Kombination aus einer grundsätzlichen und stabilen Prozessarchitektur und der notwendigen Möglichkeit zur freien Ausgestaltung im konkreten Projektdesign bietet ein hohes Maß an Orientierung für Ihre Reise, die notwendigerweise so individuell sein muss wie Ihr Ziel.

Der Prozess setzt sich aus vier Phasen zusammen, die jeweils für sich geschlossen sind. Das Prinzip des Modells ist vergleichbar mit einer Schatzsuche in vier Abschnitten – erst wenn ein Hinweis in einem Abschnitt entschlüsselt wurde, ist der Eintritt in den nächsten Akt sinnvoll möglich. In anderer Richtung funktioniert der Übergang hingegen ohne Weiteres: Wenn Sie im zweiten Abschnitt feststellen, dass Sie sich verirrt haben, können Sie zurückgehen und sich auf die Suche nach dem fehlenden Detail im ersten Abschnitt machen. Jede Phase ist hinterlegt mit Leitfragen, die Sie bei Ihrer Schatzsuche unterstützen sollen.

Abbildung 2: Die vier Phasen der Geschäftsmodellentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung



Die Phasen im Überblick

Mit der Phase „**Autorisieren**“ beginnen Sie einen systematischen Kommunikationsprozess im Führungskreis oder Kreis der Entscheiderinnen und/ oder Entscheidern über die künftige Ausrichtung der Geschäfte. Bestimmen Sie möglichst genau, was Gegenstand und Ziel des Prozesses sein sollen (und was nicht) und wie letzterer organisiert wird.

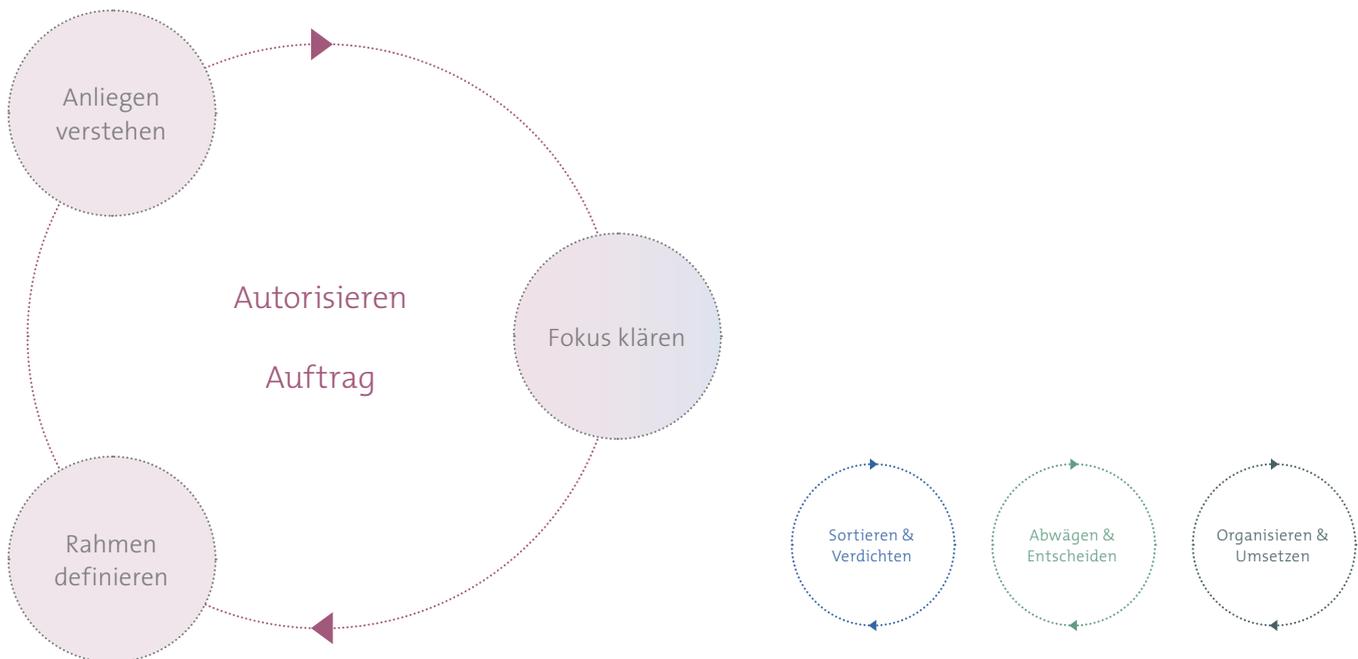
Ist der Fokus klar, können Sie die Reise im zweiten Abschnitt „**Sortieren & Verdichten**“ fortsetzen. Unter Berücksichtigung der gewählten Problemstellung aus der ersten Phase selektieren und sortieren Sie nun schrittweise die Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und verdichten diese auf die für Sie drängendsten Fragestellungen: Für welche Herausforderungen müssen Sie noch Lösungen erarbeiten und wo stehen noch Entscheidungen aus?

Ist klar, was entschieden werden muss, können Sie in die dritte Phase „**Abwägen & Entscheiden**“ eintreten.

Nehmen Sie mögliche Handlungsoptionen auf, schärfen, hinterfragen und ergänzen Sie diese, bis aus dem „Was muss entschieden werden?“ ein „Zwischen welchen realistischen Optionen kann entschieden werden?“ wird. Destillieren Sie auf diese Weise quasi heraus, was nicht mehr recherchiert und berechnet werden kann. Als Ergebnis steht Ihre Entscheidung für das anzustrebende Geschäftsmodell von morgen.

Die vierte und letzte Phase hat sehr viel Ähnlichkeit mit dem Managementregelkreis. Sie heißt „**Organisieren & Umsetzen**“. Bringen Sie die getroffene Entscheidung in die Umsetzung und reflektieren sie anhand ihrer tatsächlichen Wirkungen. Womöglich stellen Sie fest, dass sich die zugrunde liegende Entscheidung als falsch herausstellt und die erhofften Erfolge ausbleiben. In diesem Fall können Sie je nach festgestellter Abweichung an einer früheren Stelle im Prozess neu ansetzen.

Phase 1: „Autorisieren“



Ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess ist ein anspruchsvolles Unterfangen mit zahlreichen möglichen Abzweigungen und Fallstricken. Bevor es mit der eigentlichen Arbeit losgeht, dient die erste Phase deshalb ausschließlich der Bestimmung, woran gearbeitet werden soll und in welcher Form das zu geschehen hat. Die Autorisierung beschreibt die Einheit von

- der Problemdefinition (wir problematisieren vornehmlich folgende Themen, Geschäftsfelder, Ziele und folgende nicht),
- der Auswahl der Personen, die an der Problembearbeitung beteiligt werden (und der Personen, die damit zunächst einmal nichts zu tun bekommen) sowie
- dem zeitlichen, finanziellen und kommunikativen Rahmen.

Beenden Sie diesen Schritt erst, wenn ein schlüssiges, von den Einschätzungen und dem Bauchgefühl der Beteiligten getragenes Bild entstanden ist, das so klar ist, dass sich alle daran orientieren können.

Beispiel Nachtragsstellung: Sie stellen fest, dass bei Nachträgen gegenüber Ihren Auftraggebern oft eine Abwehrhaltung vorherrscht und sich das Verhältnis zueinander anspannt. Sie wollen diesen Nachtragsprozess so verändern, dass Sie die bestmögliche Akzeptanz und Zufriedenheit ihrer Auftraggeber sicherstellen können. Dazu gründen Sie einen Arbeitskreis, der sich parallel zum Alltagsgeschäft mit dem neuen Nachtragsstellungsprozess intensiver beschäftigt. Sie schätzen die benötigten Arbeitsstunden der Mitarbeitenden ab und machen sich ein Bild davon, wie Sie vorgehen wollen.

Abbildung 3: Phase „Autorisieren“. Quelle: Eigene Darstellung



Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

- Was ist der Anlass für diesen Prozess? (Wettbewerbsdruck, Nachfolge, Stillstände, Konflikte,...)
- Woran machen Sie den Handlungsbedarf fest?
- Welche Annahmen haben Sie bereits darüber, was sich verändern müsste, damit eine Verbesserung eintritt?
- Was müssten Sie, können es aber nicht oder nur schwer entscheiden?
- Woran machen Sie ein gutes Ergebnis fest?
- Soll über den „Tellerrand“ hinaus gedacht werden oder geht es eher um eine Weiterentwicklung des Bestehenden?
- Welche roten Linien dürfen nicht überschritten werden?
- Welche Geschäftsfelder und Themen sollen bearbeitet werden und welche nicht?
- Welche Ressourcen stellen Sie für den Prozess zur Verfügung? (Mitarbeitende, Tage, Euro)
- Wer übernimmt welche Verantwortung und welcher Unterstützung bedarf es von außen? (Fachleute, Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Beratende, Coaches, ...)
- Wer soll wann und wie eingebunden werden? (Entscheiderinnen und Entscheider, Stakeholder, Führungskreis, Mitarbeitende, Personen aus dem Netzwerk, ...)
- Welchem Fahrplan folgt der Prozess? (Schwerpunkte, Reihenfolge, Zusammensetzung, Tools, ...)
- Was ist der wichtigste Fokus?

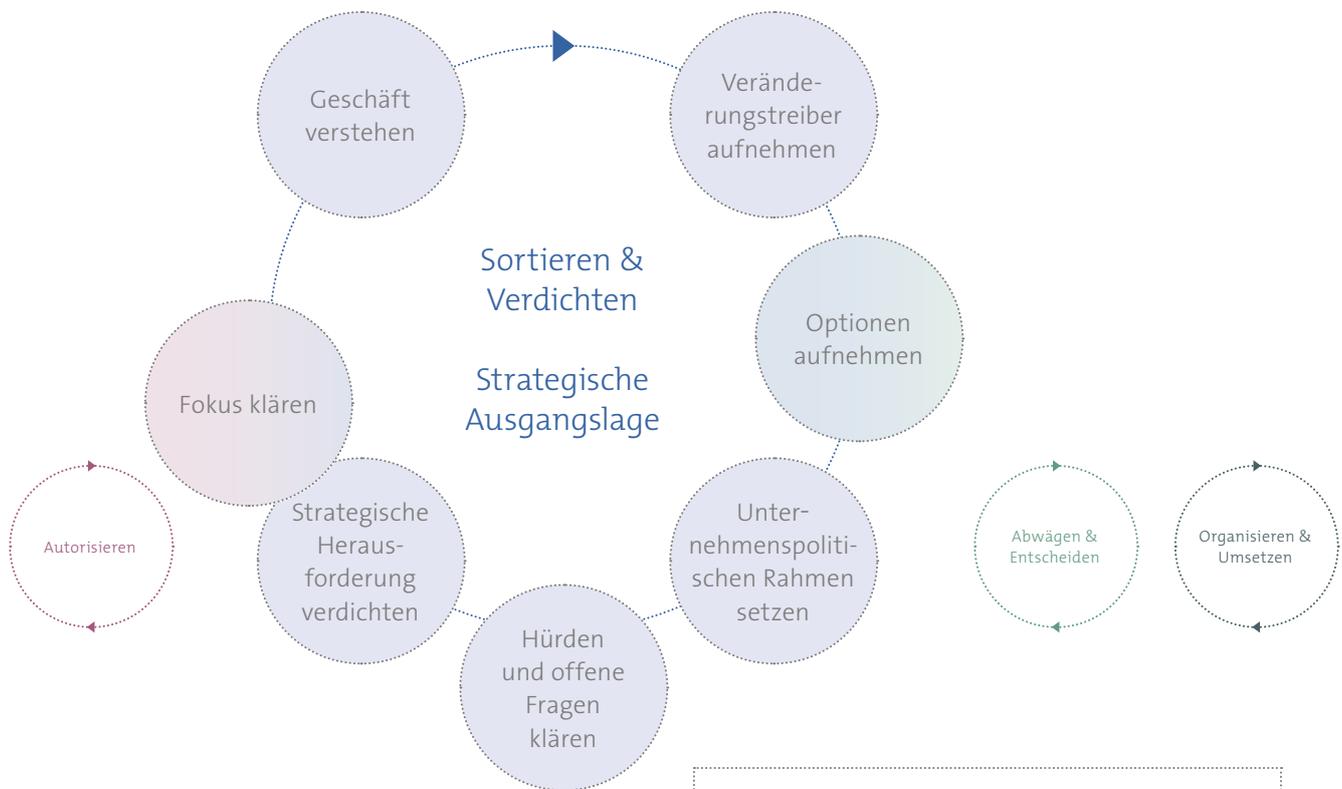
Praxistipps:

- Das ursprüngliche Anliegen ist selten bereits der sinnvollste Schwerpunkt des Projektes. Ohne externen Blick empfiehlt es sich, diesen Schritt gemeinsam mit denjenigen auszuarbeiten, die eine tragende Rolle im Unternehmen und im Projekt übernehmen (werden). Dies setzt freilich eine gewisse Offenheit für andere Perspektiven voraus.
- Gestalten Sie den Fahrplan flexibel und betrachten ihn als Richtschnur, die im weiteren Verlauf und mit zunehmender inhaltlicher Klarheit verändert werden kann. Dies im Blick zu behalten, ist Führungssache.
- Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt, damit sparen Sie sich vermeidbare Schleifen und Frustrationen, die gerne als Anlass für unfruchtbare Konflikte genommen werden.
- Wenn Ihre Persönlichkeitsstruktur und die Unternehmenskultur es zulassen: Streiten Sie!
- Bleiben Sie neugierig und auf der Suche nach der Frage: Wodurch wird das Problem zum Problem?

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Auftrag	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Autorisieren“
Projektdesign	Wie läuft das Projekt konkret ab?

→ Hinweis: Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer **Toolbox** unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de

Phase 2: „Sortieren & Verdichten“



Bevor Sie sinnvollerweise über Lösungen sprechen, setzen Sie sich ausreichend mit der heutigen Situation auseinander und den Herausforderungen, welche die Zukunft mit sich bringen könnte. Beginnen Sie allzu schnell mit dem Modellieren einer möglichen Zukunft, birgt das Risiken: Auf diese Weise können „unrealistische“ Optionen hervorgehen, ohne Bezug zu den bestehenden Problemen und Möglichkeiten. Zudem riskieren Sie damit einen ungünstigen Umgang der Organisation mit der Frage, was beibehalten und was erneuert werden soll: Je lauter die Vertreterinnen und Vertreter der einen Seite werden, umso lauter werden auch die anderen. Veränderungsprozesse sind aber in aller Regel nur dann nachhaltig zu bewältigen, wenn eine Organisation die Probleme angeht und bestehende organisatorische Lösungen und Muster ernst nimmt.

Beispiel Nachtragsstellung: Die Ursachen für die Abwehrhaltung rühren wahrscheinlich aus vergangenen Erfahrungen. Diese könnten bedingt sein durch eine späte oder fehlende Kommunikation beziehungsweise fehlende Transparenz - eventuell durch uns aber auch durch Externe. Der Auftraggebende hat vielleicht sogar das Gefühl, dass mit ihm nicht ehrlich umgegangen wird. Folgende Herausforderung gilt es also zu bewältigen: Welche Strategie müssen wir verfolgen, um den Auftraggebenden ein sicheres und gutes Gefühl zu geben? Gibt es eine Technologie, die wir nutzen können, um sowohl unsere internen Prozesse zu verbessern, als auch die Kommunikation nachvollziehbarer zu gestalten?

→ Hinweis: Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer **Toolbox** unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de

Abbildung 4: Phase „Sortieren & Verdichten“. Quelle: Eigene Darstellung



Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

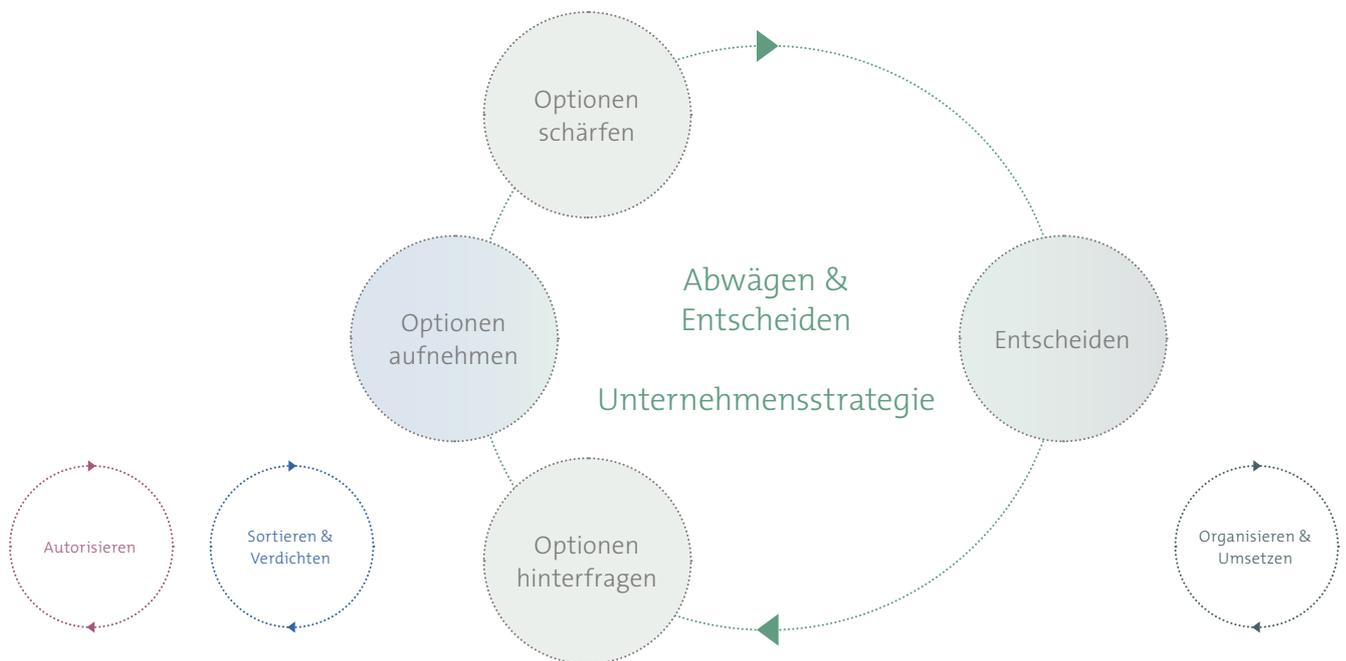
- Welche Geschäftsfelder haben angesichts des Auftrags welche Bedeutung? (Umsatz, Ertrag, Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsfeldern, ...)
- Warum beauftragt Ihre Kundschaft Sie?
- Wo könnten Sie interessanter für (potenzielle) Auftraggeberkreise werden?
- Welches sind Ihre größten Stärken und Schwächen?
- Gibt es interessante Potenziale, aus denen neue oder bessere Geschäfte aufgebaut werden könnten?
- Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber außerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich? (Trends, Entwicklungen, Technologien,...)
- Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber innerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich? (Interessen, Konflikte, ...)
- Welche Fragen müssen für den weiteren Prozess geklärt werden?
- Welche Hürden können den weiteren Unternehmenskurs beeinträchtigen?
- Welche Grundsatzentscheidungen wollen Sie im weiteren Prozess nicht infrage stellen?
- Welche Optionen für die Weiterentwicklung des Unternehmens können Sie bereits festhalten?
- Welche strategischen Herausforderungen wollen Sie in welcher Reihenfolge bearbeiten?

Praxistipps:

- Dieser Prozessschritt gleicht meist einem Ein- und Auskreisen, bei dem Sie die Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt so kombinieren, dass Schritt für Schritt für alle Beteiligten klarer und nachvollziehbarer wird, worauf zu reagieren ist (strategische Herausforderungen).
- „Quick Wins“ sind während dieser Phase eher die Regel als die Ausnahme, beispielsweise in Form von Anpassungen der Webpräsenz und der Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.
- Berücksichtigen Sie nicht nur Sachthemen, sondern nehmen Sie die Interessen der Beteiligten und Betroffenen ernst. Gelegentlich sind es genau die Widersprüche zwischen diesen beiden Ebenen, die einem Stillstand zugrunde liegen.
- Für die Diagnose wird mitunter recht fundiertes Veränderungswissen benötigt, um beispielsweise einordnen zu können, dass in der von der Geschäftsführung geprägten Kultur des Unternehmens keine echten inhaltlichen Auseinandersetzungen möglich sind. Sind Sie unsicher, erwägen Sie, eine erfahrene (externe) Prozessbegleitung hinzuzunehmen.
- Reservieren Sie am Ende eines jeden Workshop-tages etwas Zeit, um im Kreis der Teilnehmenden über den Prozess selbst zu reflektieren: Was hat gefehlt? Wie ist die Stimmung? Eine gemeinsame Reflexion eröffnet Chancen für ein künftig sinnvolles Miteinander, was mitunter mehr einbringt als manch detailverliebter Disput über Alleinstellungsmerkmale oder Markttrends.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Strategische Ausgangslage	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Sortieren & Verdichten“
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr heutiges Geschäftsmodell?
Kundennutzen-Portfolio	Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht der Auftraggebenden?
Trendanalyse	Mit welchen relevanten Veränderungen ist in Ihrer Umwelt zu rechnen (Absatz- und Arbeitsmärkte, technologische Entwicklungen, Konkurrenzstrukturen, ...)?

Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“



In der dritten Phase geht es „ans Eingemachte“. Ist die Ausgangslage hinreichend klar und verstanden, müssen Sie entscheiden – eine riskante Angelegenheit! Wie soll das Geschäftsmodell der Zukunft aussehen? Welchen Kurs soll das Unternehmen nehmen? Ob Sie erfolgreich sein werden oder die Konkurrenz dann doch schneller sein wird, all das lässt sich heute nicht mit Sicherheit sagen. Wer entscheidet, kann scheitern. Dies im Blick kann eine hilfreiche Haltung entstehen, die von Aufmerksamkeit, Behutsamkeit und Mut geprägt ist. Allerdings sind nur wenige erfolgreiche Expeditionen bekannt, die ausschließlich auf Glück und Haltung gründeten. Eine gründliche Vorbereitung ist also die andere Seite der Medaille.

Mit Abschluss der vorherigen Phase haben Sie verdeutlicht, worauf Sie mit den anstehenden Entscheidungen reagieren sollten. Meist sind bereits Optionen für den künftigen Unternehmenskurs zumindest in ihren Grundzügen im Raum. Diese zu schärfen, durch weitere sinnvolle Optionen zu ergänzen und alle vernünftigen Handlungsalternativen abzuwägen, ist daher Ihre Aufgabenstellung innerhalb dieses Abschnitts.

Beispiel Nachtragsstellung: Die Geschäftsführung entscheidet sich mit dem Projektteam nach Abwägung der Vor- und Nachteile, insgesamt transparenter zu werden, um das Vertrauen unserer Auftragnehmer gegenüber zu steigern. Dazu wird der Kommunikationsprozess angepasst, eine Gesprächsdokumentation angelegt und die Kalkulationsgrundlagen für die Auftragnehmer teilweise offengelegt. Dazu wollen wir ein rechtssicheres Medium nutzen. Eine weitere Möglichkeit neben der E-Mail ist eine Kollaborationsplattform (CDE). Dazu müssen Mitarbeitende geschult werden.

→ Hinweis: Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer **Toolbox** unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de



Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

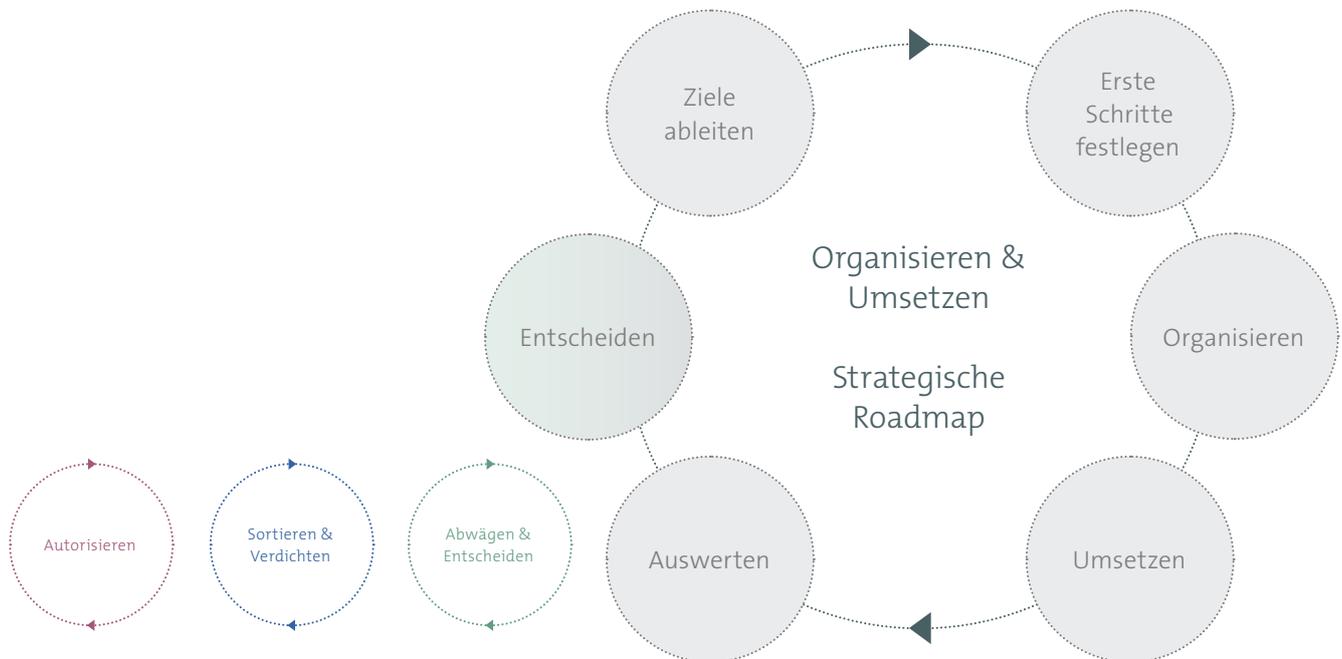
- Welchen strategischen Herausforderungen stellen Sie sich?
- An welchen Grundsatzentscheidungen halten Sie unumstößlich fest?
- Welche Optionen für das Geschäftsmodell von morgen stehen im Raum?
- Wie sieht Ihr neues Geschäftsmodell aus?
- Wie ist das neue Geschäftsmodell in der Organisation verortet, und wie verhält es sich mit den bestehenden Geschäften?
- Welche sind die wichtigsten strategischen Maßnahmen, um das neue Geschäftsmodell Wirklichkeit werden zu lassen?
- Welche sind die wichtigsten Chancen, die mit dem neuen Geschäftsmodell einhergehen?
- Auf welche Risiken soll dabei am aufmerksamsten geachtet werden?
- Wie hoch ist der Aufwand für das neue Geschäftsmodell, und welches Budget muss hierfür eingeplant werden?
- Wie können Sie das angestrebte Ziel beschreiben, so dass es für den Führungskreis und die Mitarbeitenden eine sinnvolle Orientierung bietet (Bild, Metapher, Leitsatz)?

Praxistipps:

- Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass sich ein Führungskreis offen und streitbar mit möglichen Wegen in die Zukunft auseinandersetzt. Dies kann unternehmenskulturell tief verankert sein und sich damit einer unmittelbaren Beeinflussung entziehen. Womöglich ist eine solche Bewegung auch „bloß“ Ausdruck einer bestimmten Gruppendynamik und als Teamentwicklung zu bearbeiten.
- Auf der anderen Seite finden sich Gruppen, die sich tagelang über die eine „richtige“ Lösung streiten. Können Sie diese Dynamik auch gegen Widerstand (begründet und entschieden) unterbrechen, gut. Sind die Konstellationen schwieriger – etwa bei einem Patt zwischen zwei gleichberechtigten Teilen der Geschäftsführung – sind Konfliktmoderationen oder Einzelcoachings ein Weg.
- Die Konjunktur agiler Organisationsformen ist zu einem guten Teil sicher eine Modeerscheinung und damit so vergänglich wie unbedeutend. Zu einem anderen Teil scheint angesichts sich beschleunigender Umweltdynamiken und steigender Ungewissheiten allerdings auch „etwas dran zu sein“. Mitunter kann es entsprechend sinnvoll sein, dass Sie riskante Entscheidungen in einem begrenzten Feld treffen und rasch auswerten – soweit als Ausblick und Verbindung zur letzten Phase „Umsetzen & Organisieren“.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Unternehmensstrategie	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Abwägen & Entscheiden“
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr zukünftiges Geschäftsmodell?
Advocatus Diaboli	Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?
Strategische Identität	Wofür stehen Sie morgen und worauf soll dabei grundsätzlich geachtet werden?

Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“



Vieles ist ab hier allgemeines Handwerkszeug des Projektmanagements und der Appell an Kommunikation, der meist da, wo er am nötigsten ist, am wenigsten ankommt. Es folgen dennoch einige Aspekte für das „Organisieren & Umsetzen“, die oft eine günstige Hebelwirkung versprechen. Operationalisieren Sie Ihre Entscheidungen, die das Ergebnis der vorherigen Phase darstellen, nach Machbarkeit, Dringlichkeit und wechselseitiger Abhängigkeit, um sie umsetzbar zu machen. Ergebnisse sind mehr oder weniger detaillierte Maßnahmen- und Umsetzungspläne: Wer erledigt was bis wann, und woran wird der Erfolg festgemacht? Nicht umsonst ist auch diese Phase aber kreisförmig angelegt. Denn Einschätzungen können sich als falsch erweisen, Umwelten sich verändern und Erfahrungen vieles in neuem Licht erscheinen lassen. Terminieren Sie daher vor Beginn der Umsetzung einen Reviewprozess, in dem Sie die Zwischenergebnisse kritisch hinterfragen – verlässlich und in relativ kurzen Abständen.

Schenken Sie diesen Reviewterminen die gebotene

Beachtung und scheuen Sie sich nicht davor, unter der verbesserten Informationslage Ziele anzupassen oder gar zu verwerfen und neu in die Zielfindung einzusteigen, das heißt in die vorherigen Phasen des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses. Im Baummittelstand scheint genau dies den Kern der vielfach geforderten „Agilität“ und der so oft bewiesenen „Flexibilität“ auszumachen.

Beispiel Nachtragsstellung: Der Arbeitskreis entwickelt einen Musterprozess und verteilt die Aufgaben auf bestimmte Mitarbeitende, die dann zu Spezialisten in ihrer jeweiligen Disziplin werden sollen. Auftraggabende sollen vor, während und nach der Nachtragsstellung ihr Feedback zu den jeweiligen Vorgängen geben. Diese Erkenntnisse werden im Arbeitskreis gesammelt und für eine weitere Anpassung im nächsten Halbjahr herangezogen. Haben wir einen Wettbewerbsvorteil erzielt? Was hat sich als verbesserungswürdig herausgestellt oder braucht es vielleicht eine ganz andere Lösung?



Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

- Welche strategischen Maßnahmen und Projekte stoßen Sie an?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie Risiken bearbeiten und im Blick behalten?
- Was wollen Sie künftig nicht mehr machen, und wie wickeln Sie das ab?
- Welche strukturellen Anpassungen sollen die Zielerreichung unterstützen?
- Wie passen Sie die Zusammenarbeit und Führung an?
- Welche Zwischenergebnisse werden auf den Prüfstand gestellt?
- Bei welchen Indikatoren ist sofortiges Handeln gefragt?
- Wie wollen Sie mit Abweichungen umgehen, und was heißt das für den weiteren Prozess?

Praxistipps:

- Die Zukunft ist ungewiss und Pläne produzieren Abweichungen. Dies liegt in der Natur der Sache. Mehr noch: Es ist so wenig ratsam wie realistisch, sich auf alle Eventualitäten einzustellen. Daher ist bei der Auswertung des bisher Erfolgtener immer auch der Blick über den „Tellerrand“ gefragt.
- Veränderungen produzieren stets auch Betroffene und womöglich Verliererinnen und Verlierer. Je nach Situation ist ein passender Umgang gefragt, der selten auf „Ignorieren“ oder „Mitnehmen“ zu reduzieren ist. Achten Sie auf Widerstand und Personen, die etwas verlieren.
- Das Bestehende hat häufig eine erhebliche Beharrungstendenz. Problematische Muster – psychologischer Natur oder auf Team- beziehungsweise Organisationsebene – reproduzieren sich oft genug erneut, sobald der Alltag wieder einkehrt. Hier ist ein langer Atem, ein waches Auge und manchmal auch Unterstützung gefragt, sei es etwa durch ein Führungskräfte-Coaching für die Geschäftsleitung oder die Unterstützung von Schlüsselpersonen durch eine Assistenz.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Strategische Roadmap	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Organisieren & Umsetzen“
Innovationsparadoxon	Was spricht für oder gegen das alte beziehungsweise neue Geschäftsmodell?
Systematische Müllabfuhr	Wovon verabschieden und entlasten Sie sich in Zukunft?
Strategiereview	Was haben Sie geschafft, und wie geht es weiter?

→ Hinweis: Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer **Toolbox** unter: www.geschäftsmodellentwicklung.de



Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis



Neue Geschäftsmodelle im Gerüstbau

Jeanette Spanier (36) ist Gerüstbaumeisterin und seit 1. September 2020 Inhaberin des Gerüstbauunternehmens Spanier & Bichler GmbH in Longuich bei Trier. Sie hat gemeinsam mit Sebastian Bichler den Betrieb ihres Vaters übernommen. Aktuell besteht das Team aus 25 Mitarbeitenden in der Gerüstmontage und Lagerverwaltung. In dem Unternehmen werden zirka 400.000 Quadratmeter Gerüstmaterial verbaut, vom kleinsten Gerüst bis hin zur Einrüstung von komplexen Bauwerken. Besonderer Wert wird auf die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Genauso wichtig sind Frau Spanier stetige Prozessverbesserungen im Unternehmen.

Sehr geehrte Frau Spanier, vielen Dank dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Ihr Gerüstbau Meisterbetrieb feiert bald sein 30-jähriges Bestehen. Das ist ein langer Zeitraum, in dem es sicher viele Veränderungen gab. Welche würden Sie als gravierend oder besonders große Herausforderungen beschreiben?

Große Veränderungen gab es in unserem Unternehmen, als wir vor zirka zehn Jahren das erste Mal Prozesse angepackt und diese digitalisiert haben. Bereits damals haben wir die digitale Zeiterfassung und die Einführung der GPRS-Ortung unseren Firmenfahrzeugen eingeführt. Dies stellte uns vor große Herausforderungen, denn nicht jeder Mitarbeitende war von Anfang an begeistert. Damals haben wir viele Gespräche führen müssen, dass es eben nicht um „Big Brother ist watching you“ geht, sondern, dass wir alle davon profitieren können. Als die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem offen gegenüberstanden und auch den Sinn dahinter verstanden haben, konnten auch die letzten Zweiflerinnen und Zweifler mitgenommen werden. Heute ist dies kein Thema mehr.

Haben sich damals schon Änderungen für Ihr Geschäftsmodell ergeben? Welche Änderung an dem Geschäftsmodell Ihres Meisterbetriebes haben Sie selbst angestoßen?

Wir haben in den letzten Jahren einige Prozessveränderungen angestoßen. Aufgrund der immer wieder auftretenden Problematiken, dass wir als Gerüstbauende keine Plandaten von Häusern erhalten, haben wir uns mit dem Thema der Vermessung befasst. Lasermessgeräte et cetera hatten wir bereits.

Als wir dann für ein Projekt in Luxemburg ein großes und komplexes freistehendes Gerüst inklusive Wetterschutzdach anbieten sollten, habe ich meinen

Vater angerufen und gesagt: „Papa du kannst ja fliegen!“ Und so begann die Reise in die Erstellung der digitalen Gebäudezwillinge in den Jahren 2017 bis 2019. Wir haben schnell festgestellt, dass die von uns erzeugten Daten einen großen Mehrwert für Dachdecker- und Malerbetriebe, Architektinnen und Architekten aber auch für andere Gerüstbauunternehmen haben. Somit haben wir im Jahr 2017 auch die Firma Moselcopter gegründet. Die Moselcopter wird heute zu 100 Prozent von meinem Vater als Geschäftsführer geführt. Mittlerweile bildet er auch Flugpiloten aus und lehrt interessierte Firmenkunden die 3D-Modellerstellung inklusive Weiterverarbeitung der Daten.

Das weitere war SCAFFEYE. Wir, aber auch jedes andere Gerüstbauunternehmen, haben einen enormen Verwaltungsaufwand von der Anfrage bis hin zum abgeschlossenen Projekt. Ein großer und wichtiger Bestandteil ist aber die Freigabe und Übergabe von Gerüsten. In der Regel muss ein Gerüst vor Ort im Beisein von der befähigten Person des gerüsterstellenden Unternehmens und der qualifizierten Person des Gerüstnutzenden übergeben werden. Sie können sich bestimmt vorstellen, dass dies in der Realität so gut wie nie umgesetzt worden ist. Also hatten wir einen erhöhten Dokumentationsaufwand inklusive dem damit verbundenen Schriftverkehr. Das alles haben wir nun in SCAFFEYE digital abgebildet. Sichere Gerüste. Einfach. Digital.

Hier können die Gerüsterstellenden ihre Anfragen und Aufträge über eine Webplattform anlegen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Gerüstbauunternehmens geben nun anhand ihres Smartphones das Gerüst frei. Die Ampel springt von rot auf grün.

Jede Kundin beziehungsweise jeder Kunde, der in diesem Prozess verknüpft ist, erhält in Echtzeit die letzten Montagebilder sowie das ausführliche Prüfprotokoll. Der Gerüstnutzende kann nun über seinen Zugang die gesetzlich verpflichtende Inaugenscheinnahme durchführen. Wenn er keinen Mangel des Gerüstes



feststellt, bleibt die Ampel grün. Stellt er einen Mangel fest, dann springt diese um auf orange. Jeder wird hierüber direkt informiert. Als gerüsterstellendes Unternehmen kann man nun entscheiden „Gefahr im Verzug“, dann wird das Gerüst, egal wo ich mich gerade befinde, sofort gesperrt (Ampel rot = Echtzeitbenachrichtigung an alle).

War das damals die richtige Entscheidung oder hatten Sie Zweifel?

Ja es war die richtige Entscheidung, auch wenn hier und da mal wieder Zweifel kamen. Es ist kein leichter Schritt eigene Prozesse zu digitalisieren und dann noch zwei Startups zu gründen. Diese Entscheidung hat einige Herausforderungen mit sich gebracht. Dank unseres langjährigen Partners, Herrn Bichler, hatten mein Vater und ich die nötige Zeit, um uns den beiden Startups zu widmen.

Welche Rolle spielen digitale Methoden bei Ihren Entscheidungen?

Diese spielen eine große Rolle. Allerdings muss ich erst den Prozess verstehen, um überhaupt digitale Medien beziehungsweise Methoden im Unternehmen einsetzen zu können. Es muss erst geschaut werden, ob diese den gewünschten Mehrwert erzielen.

Sie haben ja bereits einige Prozesse in Ihrem Unternehmen digitalisiert. Woran denken Sie, wenn Sie das Wort BIM hören?

Gerüstbau ist ein großer Bestandteil von BIM und wird immer wichtiger werden. Das Zusammenspiel von Gerüsterstellenden und Gerüstnutzenden

beziehungsweise Planenden wird wichtiger denn je werden. Gerade auch beim Thema Arbeitssicherheit.

...und wie stehen Ihre Mitarbeitenden dem Thema BIM gegenüber?

Sie stehen dem heute offen gegenüber. Bis dahin war es aber ein längerer Prozess, die Akzeptanz war nicht direkt vorhanden. Die Einführung neuer Prozesse ist ein Lernprozess und beide Seiten müssen hier voneinander lernen und offen mit diesen Themen umgehen.

Wenn Sie an Ihr aktuelles Geschäftsmodell denken, was werden sie künftig planen, gibt es schon Überlegungen für weitere Anpassungen in nächster Zeit oder für die kommenden Jahre?

Ja, weitere Überlegungen und auch Umsetzungen sind bereits am Laufen. Wir werden ein Projekt mit einer Uni starten. Leider darf ich aber noch nicht viel mehr verraten. Aber es ist ein weiterer großer Meilenstein im Gerüstbau.

Frau Spanier, vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Pläne.

Vielen Herzlichen Dank dafür, dass Sie sich die Zeit nehmen und uns unterstützen! Falls Sie und Ihre Leserinnen und Leser Rückfragen oder Ideen zum Vorgehen haben, können Sie mich gerne jederzeit kontaktieren.

www.spanier-bichler.de

RKW Know-how und Publikationen

Bestellen Sie die Printangebote und den Managementletter kostenfrei via chefsachen@rkw.de.

Strategie & Geschäftsmodelle

www.geschäftsmodellentwicklung.de

- RKW-Ideentagebuch
- Leitfaden „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“
- Buch „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“

Führung in Veränderungsprozessen

www.führungsnavigator.de

- Moderationsset „Veränderungen begleiten“
- Leitfaden „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“
- Leitfaden „Für Ziele sorgen“
- Kompaktseminar „Strategieumsetzende Führung“

Digitalisierung

www.erfolgreich-digitalisieren.de

- Inspirationsbox „Ihr Geschäftsmodell 4.0“
- RKW-Digitalisierungscockpit – app.digitalisierungs-cockpit.de

Strategische Personalarbeit

www.strategische-personalarbeit.de

- Leitfaden „Anleitung zum Umdenken – Effektive Personalarbeit im Mittelstand“
- Leitfaden „Jobfamilien in mittelständischen Unternehmen“
- Leitfaden „Weiterbildungsmanagement im Mittelstand“
- Leitfaden „Strategisches Personalmarketing für mittelständische Unternehmen“
- Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“
- Buch „Strategische Personalarbeit – Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen“
- Personalkompodium Perso-net – www.perso-net.de
- WebApp „Strategische Personalplanung“ – <https://wepstra-app.rkw-kompetenzzentrum.de>



BIM Heftreihe

www.rkw.link/bimkurzinfo

- BIM Kurzinforeihe
- Grundlagen kurz erklärt
- Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft
- Kompetenzzentren für das Bauwesen
- BIM in der Aus- und Weiterbildung
- Kollaboratives Arbeiten mit Building Information Modeling (BIM)
- Geschäftsmodelle

Weitere Veröffentlichungen der
RG-Bau zum Thema Digitalisierung und BIM
www.baudiqi.de

- 2 Praxis-Reporte: Digitalisierung und Beschäftigung in der Bauwirtschaft, (a) bundesweit und (b) mit Schwerpunkt Bayern
www.rkw.link/rgbaupraxisreportbayern
- Neuer/ ergänzender Praxisreport: Digitalisierung und Building Information Modeling (BIM) – Die Mitarbeitenden einbinden und den Betriebsrat beteiligen
www.rkw.link/rgbaupraxisreportdigi
- Workbook: Kollaborative Team- und Projektarbeit – Gestaltungsgrundlagen
www.rkw.link/rgbauwbkollaboration

Quellen und Lesetipps

- **Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin / Csik, Michaela (2013):** Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator
- **Hamel, Gary / Prahalad, C. K.(1995):** Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen
- **Hoffmann, Thomas / Krauer, Verena / Zipperle, Alexander (2017):** Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen
- **Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung
- **Magretta, Joan (2002):** Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 2002 80(5): 86–92
- **Nagel, Reinhard / Wimmer, Rudolf (2014):** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider
- **Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2011):** Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer



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.

Leitfaden

Ideen sind ein guter Anfang Geschäftsmodellentwicklung im Baumittelstand