



**AUSGABE
1_2022**

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

Business-Ökosysteme

Die neuen Netzwerke?!

Kathrin & Patrick Großheim Das Zeitalter der Business-Ökosysteme – Eine innovative Perspektive auf die Wertschöpfung? –
Georg von der Ropp Business-Ökosysteme für Kreislaufwirtschaft – Gemeinsam die Transformation zur Nachhaltigkeit meistern –
Martin Urbanek Business-Ökosysteme im Handwerk? – Status quo und Perspektiven der Plattform openHandwerk – **Anna Lawera**
Von kleinen Ideen zu nachhaltigen Erfolgen – Das East Side Fab Saarbrücken – ein regionales Innovationsökosystem –
Stefanie Jordt, Dr. Matthias Wallisch & Kathrin Großheim Gründungs- und Business-Ökosysteme – Eine Diskussion über
Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Ist Ihnen der Begriff „Business Ökosystem“ oder „Business Ecosystem“ auch schon hier und da in unterschiedlichen Zusammenhängen und Bedeutungen begegnet? Mit dieser Ausgabe unseres Managementletters, wollen wir Sie dabei unterstützen, mehr Klarheit darüber zu gewinnen, was es mit dieser Managementperspektive auf sich hat und welche praktische Relevanz sie für Ihr Geschäft(smodell) bekommen kann. Eins ist klar: Es geht um die Vernetzung und Kooperationen unterschiedlicher Unternehmen zu einem gemeinsamen Zweck. Diese bewährte Wettbewerbs-spielart kann durch die Digitalisierung und die mit ihr sinkenden Transaktionskosten auf neue Ebenen gehoben werden. Außerdem haben sich lebendige Netzwerke in Krisenzeiten bewährt – Grund genug, einmal gemeinsam mit spannenden Expertinnen und Experten mit der Brille „Ökosystem“ auf Business-Zusammenhänge und -Beziehungen zu schauen:

- Kathrin & Patrick Großheim aus unserem Hause machen mit dem Beitrag „Das Zeitalter der **Business-Ökosysteme** – Eine innovative Perspektive auf die Wertschöpfung?“ das Feld auf und finden eine praxistaugliche Definition und Handhabung.

- Wie der Ansatz mit dem Thema „**Nachhaltigkeit & Kreislaufwirtschaft**“ zusammenhängt und praktisch werden kann, zeigt uns Georg von der Ropp vom BMI Lab.
- Im Gespräch mit Martin Urbanek erfahren wir am Beispiel der prämierten Plattform openHandwerk, wie sich **Business-Ökosysteme im Handwerk** entwickeln könnten.
- Wie man gemeinsam aus kleinen Ideen nachhaltige Erfolge machen kann, erfahren wir von Anna Lawera am Beispiel des „East Side Fab Saarbrücken“, einem **regionalen Innovationsökosystem**.
- Schließlich diskutieren wir mit Stefanie Jordt (aus dem Projekt „VentureWærft - Start-Up Flensburg-Sønderborg“) und Dr. Matthias Wallisch aus unserem Hause über die Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von **Gründungs- und Business-Ökosystemen**.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und einen Sommer mit viel gesundem Netzwerken.

Ihr RKW-Chefsachen-Team



Kathrin Großheim
k.grossheim@rkwl.de
06196 495-2813

Sabine Erdler
erdler@rkwl.de
06196 495-3207

Patrick Großheim
grossheim@rkwl.de
06196 495-3215

Ute Juschkus
juschkus@rkwl.de
06196 495-3505

Sascha Hertling
hertling@rkwl.de
06196 495-3211

Alexander Sonntag
sonntag@rkwl.de
06196 495-3230

Julia Rettig
rettig@rkwl.de
06196 495-3219



Seite 4

Kathrin & Patrick Großheim

Das Zeitalter der Business-Ökosysteme

Eine innovative Perspektive auf die Wertschöpfung?

Seite 7

Georg von der Ropp

Business-Ökosysteme für Kreislaufwirtschaft

Gemeinsam die Transformation zur Nachhaltigkeit meistern

Seite 11

Martin Urbanek

Business-Ökosysteme im Handwerk?

Status quo und Perspektiven der Plattform openHandwerk

Seite 14

Anna Lawera

Von kleinen Ideen zu nachhaltigen Erfolgen

Das East Side Fab Saarbrücken – ein regionales Innovationsökosystem

Seite 17

Stefanie Jordt,
Dr. Matthias Wallisch &
Kathrin Großheim

Gründungs- und Business-Ökosysteme

Eine Diskussion über Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Das Zeitalter der Business-Ökosysteme

Eine innovative Perspektive auf die Wertschöpfung?



Kathrin Großheim ist Referentin im RKW Kompetenzzentrum und unterstützt dort seit über zehn Jahren vor allem Innovations- und Strategieprozesse kleiner und mittlerer Unternehmen. Sie ist außerdem erfahrene Business Coachin (DBVC) und arbeitet mit Führungskräften an ihren professionellen und persönlichen Spielräumen.
Kontakt: k.grossheim@rkw.de



Patrick Großheim ist Referent im RKW Kompetenzzentrum. Dort arbeitet er seit vielen Jahren im Feld der Organisationsentwicklung mitsamt allen dazugehörigen strategischen und personalwirtschaftlichen Fragestellungen. Patrick ist Coach (DBVC) und hat Freude dabei, Menschen und ihre Geschäfte in ihrem Wachstum zu begleiten.
Kontakt: grossheim@rkw.de

Business-Ökosysteme sind modern. Manche Autorinnen und Autoren gehen sogar so weit zu sagen, dass ihnen die Zukunft gehört und sie dem Organisationszeitalter und den Branchenstrukturen, so wie wir sie kennen, leise Goodbye sagen. Verstanden werden Business-Ökosysteme dann als orchestrierte Netzwerke von Unternehmen und anderen relevanten Akteuren rund um einen (möglichst weit gefassten) Kundennutzen. Die Beteiligten konzentrieren sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und machen im Verbund ein wettbewerbsfähigeres Angebot als sie es allein könnten. Dahinter steht die Neuauflage einer bereits seit längerem diskutierten soziologischen These: Netzwerke verzichten auf eine ausdifferenzierte Hierarchie und sind in der Lage, Kooperationen schnell und situativ je nach Anforderung auf- und abzubauen. Mitgliedschaftsbezüge sind loser gekoppelt: man arbeitet jeweils mit denjenigen, die für einen Job und die damit verbundene Rolle besonders gut zu passen scheinen. Filmproduktionen funktionieren beispielsweise schon lange nach diesem Strickmuster. Von dort kennen wir auch bereits die prekären und wenig berechenbaren Verhältnisse, die im Schatten dieser Kooperationsform entstehen können.

Unternehmensnetzwerke + VUCA + Digitalisierung = Business-Ökosysteme?

Diese Netzwerke treffen nun auf eine VUCA-Welt und treten dort quasi als Beweglichkeitsexpertinnen auf. Hinzu kommt: Die digitalisierungsbedingten Möglichkeiten senken Transaktionskosten für Kooperationen auch überregional erheblich. Es macht – so die Argumentation – kaum einen Unterschied, ob beispielsweise die Versicherung, Internetagenturen und Automobilhersteller im Nebengebäude oder Indien sitzen, um gemeinsam eine Mobilitätsplattform aufziehen zu können. In der analogen Welt sind solche netzwerkförmigen Kooperationsformen beispielsweise in Form von Weihnachts- oder Wochenmärkten seit langem etabliert. Dass eins plus eins auch drei sein kann, also der kooperative Kundennutzen größer ist als die Summe seiner Einzelteile, kennen wir auch bereits von dort. Eins ist klar: „Alles aus einer Hand“, „Komplett-Angebote“, „Rund-um-Sorglos-Pakete“ sind attraktiv – egal, ob für

Privat- oder Firmenkunden, ob auf realen oder digitalen Marktplätzen. Und zumindest letztere sind immer leichter umsetzbar.

Ein weiterer Grund für uns, solche Netzwerke und kooperativen Geschäftsmodelle genauer anzuschauen sind die Erfahrungen in der Corona-Pandemie: #gemeinsamstatteinsam ist einer der einschlägigen Hashtags dieser Zeit. Ob lokaler Einzelhandel oder produzierende Unternehmen, die untereinander oder mit ihren Lieferanten, Banken, Kundinnen und Kunden enger zusammenrückten – gerade kleine und mittlere Unternehmen, die auch schon vor der Pandemie ihre Außenbeziehungen sehr ernst genommen haben, kamen leichter durch diese turbulenten Zeiten (vgl. [RKW-Blitzumfrage 2020](#) / [RKW-Interviewreihe #lernenausderkrise](#)).

Gemeinsam lässt sich mehr erreichen – alles eine Frage der Perspektive

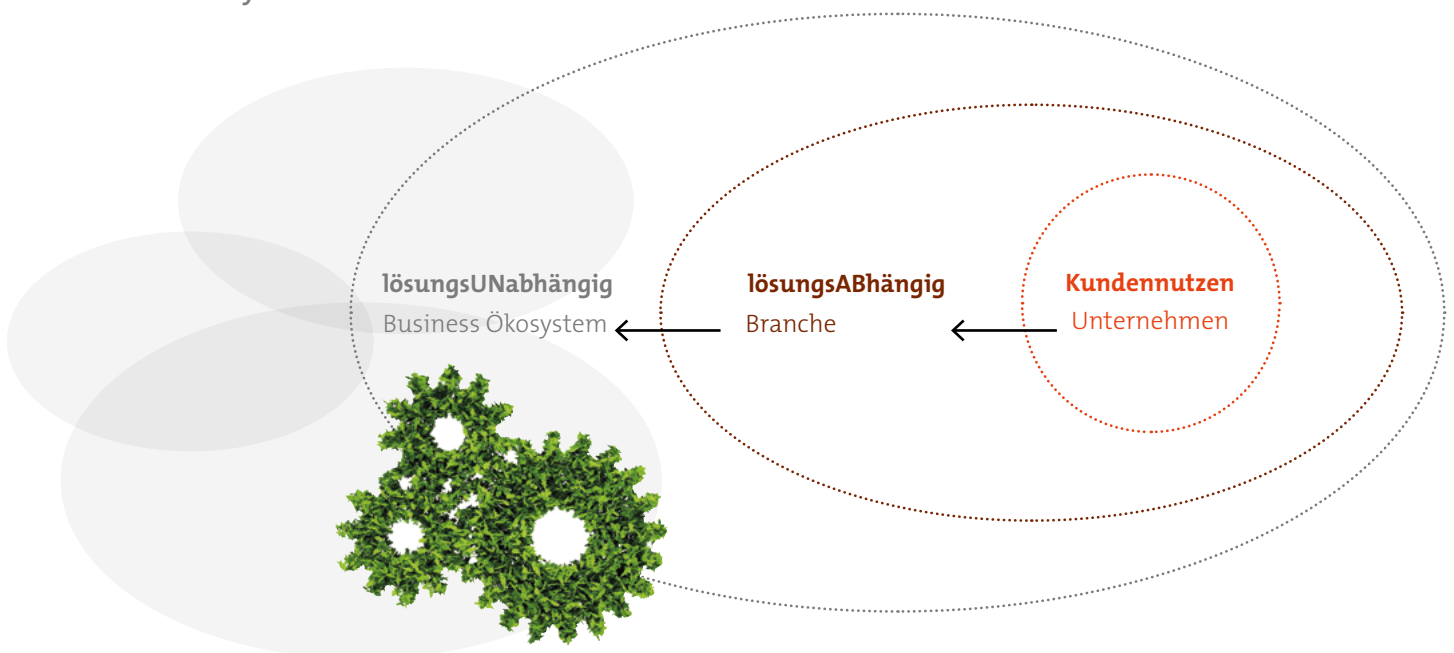
Wenn man den Begriff des Ökosystems an der Stelle ernst nimmt, dann könnten Business Ökosysteme auch einfach erstmal das Beziehungsgeflecht von Akteuren und Ressourcen rund um einen mehr oder weniger weit gefassten Kundennutzen beschreiben. Er bestimmt „das Feld“, das wir betrachten und es wird umso größer, je weniger wir uns an dem konkreten Produkt, der konkreten Lösung orientieren (siehe Abbildung). Wer etwa einen Weihnachtsmarkt besucht, hat selten einfach nur Lust auf gebrannte Mandeln. Erst das Gesamterlebnis mitsamt den Gerüchen, Klängen und Stimmungen rechtfertigt die Bezeichnung Weihnachtsmarkt, der eben mehr ist als die Summe aus Mandeln, Glühwein und Kinderkarussell. Und die Vielfalt, aus der eine neue Qualität entsteht, spricht nicht nur mehr Menschen an, sie ist auch weniger festgelegt auf einzelne Produkte und Leistungen. So muss sich der Vegetarier nicht von Bratwurst und die Antialkoholikerin nicht vom Glühwein abschrecken lassen. Vielmehr zählt das Gesamtgefüge und alle, die den Begriff „Weihnachtsmarkt“ hören, wissen worum es geht. Ähnlich verhält es sich mit „Alexa“ oder „TikTok“ aus der digitalen Welt.

In diesem Raum gibt es zahlreiche Akteure, Beziehungen, Abhängigkeiten, Ressourcen, Bewegungen – wie auch in einem Ökosystem im biologischen Sinne. Seine Vernetzung und Komplexität zu betrachten und diese für das eigene Unternehmen und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu nutzen, macht in jedem Fall Sinn – egal, ob es nun in einem kooperativen Ansatz mündet oder nicht. Gerade auch für Nachhaltigkeitsstrategien im Sinne einer Kreislaufwirtschaft ist das Business Ökosystem eine spannende Perspektive (vgl. von der Ropp ab S. 7). Sie ist vor allem deshalb interessant, weil sie völlig neue Eindrücke ermöglicht: Wer sich am lösungsunabhängigen Kundennutzen orientiert, kann seine eigene Rolle im Wertschöpfungsgeflecht besser verstehen, seine Position im Wettbewerb besser greifen und gemeinsam mit anderen Angebote entwickeln, die robuster sind (der Weihnachtsmarkt schließt nicht, weil ein Wurstbudenbetreiber absagt), und anschlussfähiger an die vielfältigen Bedürfnislagen potenzieller Kundinnen und Kunden.

Solche Außenbeziehungen zu gestalten ist gar nicht so einfach: der Grat zwischen Kooperation und Wettbewerb ist oft schmal, die Sorge um Abhängigkeiten und Datensicherheit groß, es braucht viel Vertrauen und im Zweifel guten Rechtsbeistand. Alles ist in Bewegung, Akteure und Geschäftsmodelle kommen und gehen.

Bei der Frage, wie man solche Business Ökosysteme bestmöglich gestalten kann, hat die Permakultur unser Interesse geweckt. Hier wurde bereits viel Erfahrung damit gesammelt, natürliche Ökosysteme in der land- und forstwirtschaftlichen Realökonomie nachzuahmen. In einer längeren Online-Fassung dieses Artikels suchen wir deshalb in den permakulturellen Handlungsprinzipien nach Hinweisen für das Management von Unternehmen und kundenorientierten Unternehmensnetzwerken. Hier können Sie dazu gern weiterlesen. Aber so viel sei schonmal verraten: Sie lesen sich bereits wie eine moderne Anleitung für die Gestaltung von Unternehmens- und Netzwerksprozessen. Aus unserer Sicht kein Zufall!

Business Ökosystem & Kundennutzen

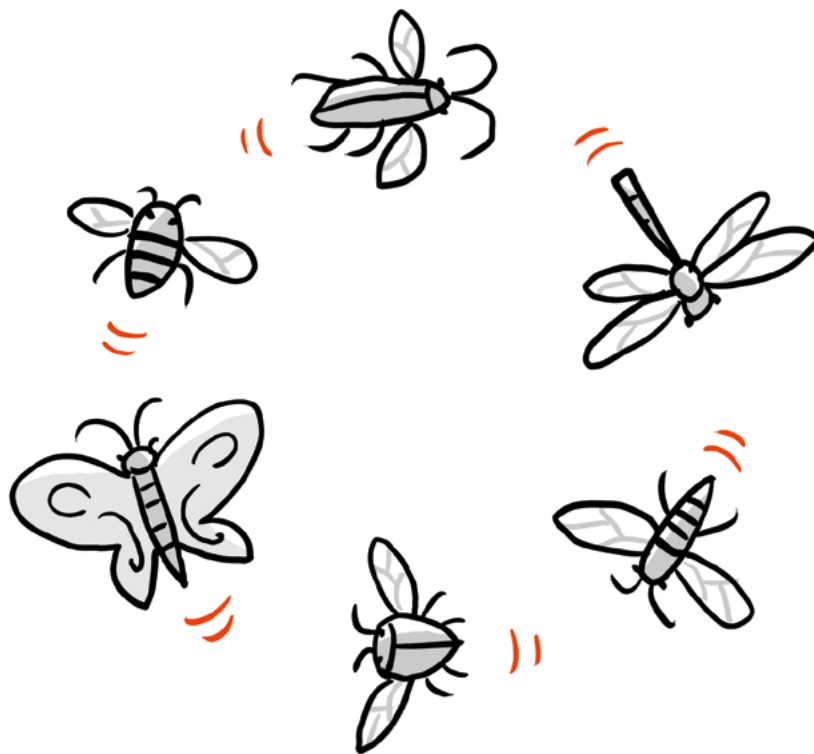


Quelle: RKW Kompetenzzentrum in Anlehnung an Fredmund Malik (2013): Strategie



Business-Ökosysteme für Kreislaufwirtschaft

Gemeinsam die Transformation zur Nachhaltigkeit meistern



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

Unsere Welt ist in den letzten Jahren zunehmend volatiler und unvorhersehbarer geworden. Die Folgen der Corona-Pandemie sind noch nicht überwunden. Der Krieg, den Russland mit dem Überfall auf die Ukraine begonnen hat, verschärft die Lieferkettenprobleme und führt zu explodierenden Energiepreisen sowie der beschleunigten Suche nach alternativen Energiequellen und -anbietern. Die Klimakrise bringt sich mit Hitze- und Dürrewellen sowie Starkwetterereignissen, wie die Tornados in Paderborn, eindringlich in Erinnerung.

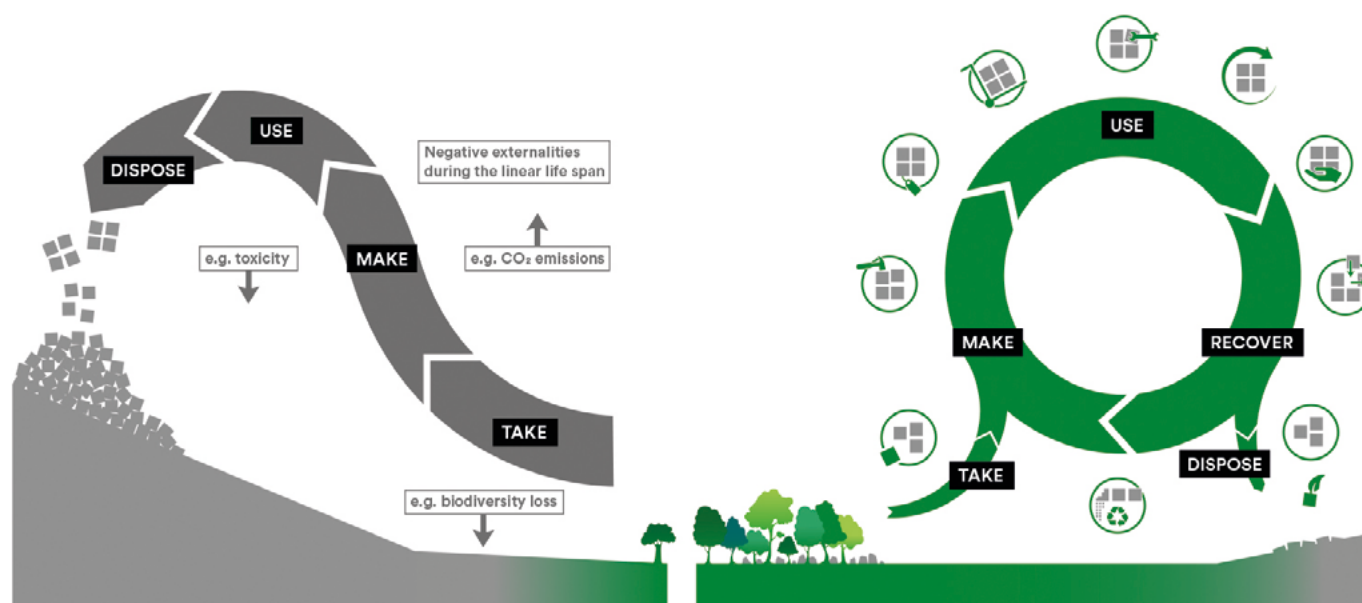
Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft als Grundlage für unsere Zukunftsfähigkeit

Weitsichtige Unternehmerinnen und Unternehmer sehen sich darin bestätigt, Robustheit und Resilienz mehr Aufmerksamkeit zu widmen als der kurzfristigen Gewinnoptimierung. Damit rückt die sozio-ökonomische Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft in den Fokus. Nach Überwindung der kurzfris-

tigen Herausforderungen steht mittelfristig die Dekarbonisierung von Wirtschaft und privatem Leben durch Elektrifizierung und Nutzung erneuerbarer Energiequellen im Fokus. Da der Verbrauch von neuen Rohstoffen für circa 50 Prozent der Treibhausgasemissionen und 90 Prozent des Verlusts an Biodiversität verantwortlich ist, werden wir, um weiterhin ein gutes Leben führen zu können, von der vorherrschenden Linearwirtschaft in eine Kreislaufwirtschaft transformieren müssen.

Kreislaufwirtschaft wird als ein regeneratives System definiert, in dem Ressourceneinsatz und Abfallproduktion, Emissionen und Energieverschwendung durch das Verlangsamen, Verringern und Schließen von Energie- und Materialkreisläufen minimiert werden. Damit unterscheidet sie sich fundamental von der vorherrschenden Linear- oder auch „Wegwerfwirtschaft“, in der ein Großteil der eingesetzten Rohstoffe nach der jeweiligen Nutzungsdauer der Produkte deponiert oder verbrannt wird.

Von der Linear- zur Kreislaufwirtschaft



Quelle: Universität St.Gallen / BMI Lab

Dies bedeutet für Unternehmen, zum einen durch geeignetes Design, Produkte zu gestalten, die langlebiger (zum Beispiel durch verbesserte Reparierbarkeit) sind oder mit weniger und nachhaltigeren Materialien auskommen. Zum anderen werden durch Partnerschaften entlang der Produktnutzung, beispielsweise mit Sharing-Anbietern oder mit Reparaturdiensten die Nutzungsdauer und Nutzungsintensität verbessert. Darüber hinaus wird durch Kooperationen mit weiteren Partnern, wie Abfall-, Logistik- und Recycling-Unternehmen, dafür gesorgt, dass die Materialien am Ende des Lebenszyklus wieder in die Neuproduktion eingehen können.

Wie können Unternehmen zirkuläre Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln?

Ausgangspunkt für die erfolgreiche Entwicklung von Kreislaufmodellen ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensleitung. Sie lässt dann in der Regel zunächst den Status quo und die Potenziale erkunden. Wesentliche Grundlage bieten sogenannte Lifecycle Assessments (LCA), die Materialströme für Komponenten und Produkte über den kompletten Lebenszyklus verfolgen und dafür den Footprint erheben. Die Betrachtung von Hemmnissen für Zirkularität oder der Austausch mit Unternehmen, die bereits zirkuläre Erfolge erzielt haben zeigt konkrete Chancen auf.

Im nächsten Schritt werden konkrete Ideen für die interessantesten Potenziale entwickelt. Als Grundlage eignen sich Erfolgsbeispiele anderer Unternehmen. Dafür können beispielsweise die 40 Circular Economy Pattern Cards der Universität St. Gallen genutzt werden, die aus der Analyse von mehr als 200 Unternehmen mit erfolgreichen zirkulären Modellen erarbeitet wurden.

Als **erste Schritte**, die mit begrenzter Komplexität die Zirkularität der eigenen Produkte erhöhen, haben sich folgende Maßnahmen bewährt:

- Nutzung von Produktionsausschuss und -abfällen für die eigene Produktion oder, falls nicht direkt einsetzbar, als Wertstoffe für die Produktion anderer Unternehmen.
- Nutzung von zirkulären Materialien, die aus Rezyklaten oder als Abfälle in anderen Produktionsprozessen entstanden sind, anstelle von Primärmaterialien.
- Aufbau eines Reparatur-Services, der die Langlebigkeit der Produkte stärkt
- Schaffung eines Second-Hand-Angebots für gebrauchte und aufbereitete Produkte
- Aufbau eines Rücknahmesystems, um Komponenten oder Materialien wieder in den Produktionsprozess einzuspeisen

Eine sehr elegante Möglichkeit für Unternehmen mit direkt einsetzbaren Produkten besteht darin, diese Produkte nicht mehr zu verkaufen, sondern ihren Kunden zur Nutzung zur Verfügung zu stellen (Product-as-a-Service). Dies ist zugleich der Einstieg in ein innovatives Geschäftsmodell, das wiederkehrende Umsätze ermöglicht und erlaubt, wertvolle Daten aus der Nutzungsphase zu gewinnen, die zu Verbesserungen der Produkte und des Serviceangebots führen.

Diese Beispiele zeigen bereits, dass für erfolgreiche Kreislaufmodelle in der Regel Kooperationspartner notwendig sind, mit denen entlang des kompletten Produktlebenszyklus ein Business-Ökosystem aufgebaut wird. Neben den bereits etablierten Partnern entlang der Lieferkette, kommen neue hinzu.

Wie wird ein zirkuläres Business-Ökosystem etabliert?

Hat man eine Idee für mehr Zirkularität, werden mögliche Partner dafür gewählt, mit denen ein konkretes Modell und eine gemeinsame Vision erarbeitet werden. So hat sich zum Beispiel unter der Bezeichnung „Hamburger Wertstoffinitiative“ Unilever mit einer Reihe von Partnern zusammengetan, um in und für Hamburg den Kreislauf für Waschmittelflaschen zu schließen.



Quelle: <https://hamburgs-wertstoff-innovative.de/>



In der Regel wird wie hier der Produkthersteller als Initiator auch zum Orchestrator, der dazu beiträgt, dass die Materialströme und die Kooperationsschnittstellen aufeinander abgestimmt werden.

Auch wenn die Kreislaufwirtschaft in vielen Bereichen noch in den Kinderschuhen steckt, lassen sich bereits eine Reihe von **Erfolgsfaktoren** erkennen:

- **Denken in Kreisläufen und Geschäftsmodellen:** Das Verständnis von Materialkreisläufen beeinflusst das Produktdesign, die verwendete Materialien sowie die Logistik und Rückführung. Je besser das systemische Verständnis ist, desto erfolgreicher werden die zirkulären Produkte. Das ganzheitliche Denken in Geschäftsmodellen stellt sicher, dass Kundenbedürfnisse und -nutzen ebenso im Fokus stehen wie die Umsatzmodelle und Profitabilität der beteiligten Partner.
- **Eine gemeinsame Vision** der Ökosystem-Partner ist die Basis dafür, dass alle Beteiligten, die agil ihre spezifischen Geschäftsmodelle entwickeln dabei auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.
- **Pragmatische Lösungen und Testen von kritischen Annahmen** ermöglicht schnelles Lernen und gemeinsame Weiterentwicklung von zirkulären Lösungen.

- **Nutzung von Digitalisierung:** Digitale Technologien und Kompetenzen ermöglichen erst eine wirksame und kostengünstige Kooperation zwischen den Partnern sowie die Verfolgung der Produkte entlang des Lebenszyklus. Außerdem können digitale Services zusätzlichen Kundennutzen und Einnahmemöglichkeiten bieten.
- **Erfahrungsaustausch:** Herausforderungen und Lösungsbeispiele, die für Ökosystem-Partner bei der Etablierung von zirkulären Lösungen wichtig sind, lassen sich durch gezielten Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen gewinnen. Deshalb haben wir gemeinsam mit Partnern den Sustainability Circle für Produkthersteller ins Leben gerufen.

Mit Blick auf die geplante gesetzliche Regulierung werden sich alle (produzierenden) Unternehmen der Kreislaufwirtschaft widmen müssen. Fangen sie frühzeitig damit an, erzielen sie mit zirkulären Produkten und Geschäftsmodellen klare Wettbewerbsvorteile und finanziell attraktive Ergebnisse. Die Vorgehensweisen, Methoden und hilfreiche Beispiele, in pragmatischen Schritten zirkuläres Geschäft aufzubauen, sind vorhanden. Damit ist für verantwortungsvolle Unternehmen spätestens jetzt der richtige Zeitpunkt damit zu starten.

Business-Ökosysteme im Handwerk?

Status quo und Perspektiven der Plattform openHandwerk



Martin Urbanek ist Geschäftsführer und Gründer der openHandwerk GmbH, die mit openHandwerk eine vielfach prämierte „Software as a Service“-Lösung zur Digitalisierung von Arbeitsprozessen vertreibt. Kontakt: m.urbanek@openhandwerk.de

RKW: Lieber Herr Urbanek, im Zusammenhang mit openHandwerk fällt immer wieder der Begriff „Plattform“ – Wie ist der hier zu verstehen?

Martin Urbanek: Wir verstehen den Begriff sehr weit und haben entgegen der klassischen Marktplatz-Ansätze eher die Idee, den Anwenderinnen und Anwendern durch digitale Mittel das Leben und Zusammenarbeiten so einfach wie möglich zu machen. Dazu verknüpfen wir verschiedene Welten und optimieren die Workflows der einzelnen Akteure, die dann über Schnittstellen viel effizienter miteinander arbeiten können – das ist unsere Plattform-Vision für die Handwerksbranche.

Für die einzelnen Handwerksbetriebe, Bauunternehmen oder Servicegesellschaften kann openHandwerk die gesamten Arbeitsprozesse ohne Medienbrüche in einer Lösung abdecken, also Prozesse wie Auftragsverwaltung und Projektplanung, Ressourcenmanagement, Baustellendokumentation und -kommunikation, Mängel- und Aufgabenmanagement oder das Rechnungswesen. Das ist für viele Betriebe schon ein dickes Brett: die Zusammenarbeit zwischen Büro und Baustelle oder Instandhaltung kann sich deutlich verbessern, ganz zu schweigen von der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmen.

Wie offen ist Ihr System? Integrieren Sie auch andere Lösungen in die Plattform?

Ja, das tun wir vor allem in Spezialbereichen, die Andere besser abdecken können als wir, beispielsweise die Buchhaltung oder Lagerverwaltung. Da arbeiten wir mit starken Partnern zusammen. Entscheidend ist dabei immer, ob durch die Kooperation ein deutlicher Mehrwert für unsere Anwenderinnen und Anwender entsteht. So bietet openHandwerk über seinen API-Marketplace offene Schnittstellen zur Integration von spannenden Drittanbietern wie Apps, Microservices, Herstellern oder Händlern. Diese Offenheit und Flexibilität sowie unsere cloud- und webbasierten Zugänge unterscheiden uns von vielen traditionellen Anbietern.

Sie sind 2017 mit der Plattform gestartet – wie entwickelt sie sich?

Stetig und organisch. Im Bereich der Digitalisierung befinden wir uns in der Handwerks- und Baubranche erst am Anfang. Aber viele Betriebe stehen an dem Punkt, an dem wir als ursprünglicher Handwerksbetrieb ja auch mal standen: zu viele Aufträge bei zu wenig Fachkräften. Immer mehr teilen deshalb unseren Blick auf ihre Prozesse und wollen sie mithilfe der Digitalisierung effizienter gestalten und ohne Datenbrüche umzusetzen. Und das ist ja die Basis für alles Weitere: ohne digitale Prozesse bringen vorgeschaltete Plattformen, Webseiten oder Leadkanäle keinen Mehrwert. Auch Internet of Things oder Smart Living sind als neue und sehr lukrative Geschäftsfelder nur dann wirklich möglich, wenn sie zum Beispiel die Signale empfangen und auswerten können. Solche Trends haben wir natürlich im Blick und integrieren sukzessive entsprechende Funktionen und Schnittstellen.

Ansichten von openHandwerk



Quelle: openHandwerk

Leistungsumfang und Schnittstellen von openHandwerk



Quelle: openHandwerk

Wir merken auch, dass die Betriebe, die sich bei uns melden, immer größer werden und es kommen auch immer mehr branchenfremde, vor allem Dienstleistungsunternehmen auf uns zu, die gern ihre Arbeit konsequent in Prozessen organisieren wollen. Lieferanten, Händler oder Versicherer etc. sind natürlich auch spannende Zielgruppen, deren Daten für unsere Kundinnen und Kunden wichtiger werden und einen Mehrwert bieten können.

Was denken Sie, wie sieht Ihr Geschäftsmodell in zehn Jahren aus?

Gute Frage, wir glauben, die Plattform wird eines Tages verschiedenste Teilnehmende haben und damit auch ein Marktplatz sein können, wo sich beispielsweise Hausverwaltungen und Malerbetriebe mit Nachfrage und Angebot treffen. Aber wir gehen hier den organischen Weg des Wachstums auf beiden Seiten des Marktes, beide brauchen ja auch eine kritische Masse zum Zeitpunkt X. Für die Qualität sorgt dabei unsere Lösung und die durch sie gewonnene Transparenz. Das passt auch gut zu der Mentalität der Branche – bodenständig, mit viel vertrauens- und erfahrungsbasierter Steuerung. Dieser Weg hat vielleicht nicht den Wow-Effekt, den manch andere Plattform mit viel Marketingbegleitung auf den ersten Blick hatte, aber er fühlt sich gesund an, weil wir sukzessive Mehrwerte – unser Fundament – aufbauen und damit später wirklich punkten können.

Lieber Herr Urbanek, vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg für die weitere Entwicklung Ihrer Plattform! Wir bleiben dran.



Wir glauben, die Plattform wird eines Tages verschiedenste Teilnehmende haben und damit auch ein Marktplatz sein können, wo sich z.B. Hausverwaltungen und Malerbetriebe mit Nachfrage und Angebot treffen.



Von kleinen Ideen zu nachhaltigen Erfolgen

Das East Side Fab Saarbrücken – ein regionales Innovationsökosystem



Anna Lawera ist seit 2020 Geschäftsführerin des East Side Fab e.V. in Saarbrücken. Sie hat Germanistik und Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlandes studiert. Bei der Anbahnung von Projekten greift sie auf ihren eigenen Erfahrungsschatz als Gründerin, erfolgreiche Unternehmerin und ihr interdisziplinäres Netzwerk sowie Know-how aus dem Kontext Technologietransfer zurück.
Kontakt: a.lawera@eastsidefab.de

RKW: Liebe Frau Lawera, das East Side Fab gibt es seit 2019. Welche Idee, welcher Traum führte zur Gründung des Vereins?

Anna Lawera: Es gibt ja den bundesweiten und internationalen Trend, dass Fabs, Labs oder Hubs entstehen, in denen sich Unternehmen und andere Akteure zusammentun, um Innovation voranzutreiben. Bei uns entstand eine solche Idee Ende 2018 in den Köpfen in einigen regionalen Unternehmen, wie zum Beispiel der Hager Group. Man wollte einen Kreativraum und darüber hinaus eine Plattform für Innovation schaffen, gemeinsam mit anderen Unternehmen, Institutionen und wissenschaftlichen Einrichtungen. Schnell waren weitere Unternehmen und der Fördergeber, das Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie, überzeugt.

Und wie sind Sie dann nach der Gründung in die Arbeit gestartet?

Als die Idee zum East Side Fab entstand, war man noch offen, in welche Richtung sich das Fab entwickeln wird. Ja, es sollte um Digitalisierung und neue Technologien gehen. Aber wie sollte die Umsetzung aussehen? Schnell wurde klar:

1. Wir sind keine Denkfabrik – das Machen, Tun, Experimentieren und Ausprobieren stehen im Fokus.
2. Den Mitgliedern war es wichtig, sich ganzheitlich zu orientieren, das heißt, man wollte bewusst keinen Schwerpunkt setzen, um offen zu bleiben für alle Branchen und Themen.

Dadurch waren wir von Anfang an sehr agil und offen aufgestellt, so konnten wir uns von Anfang an gut und schnell anpassen. Und im East Side Fab begegnen sich Akteure, die sich im Alltagsgeschäft nie treffen, geschweige denn miteinander in einem Projekt arbeiten würden.

Sie bezeichnen sich selbst als Innovationsbeschleuniger für das Saarland und die Großregion. Wie beschleunigen Sie Innovationen?

2020 haben wir zunächst eine Grundlage geschaffen, um überhaupt Innovationsprojekte starten zu können. In Abstimmung mit dem Vorstand haben wir einen Prozess entwickelt, der das koordinierende Projektmanagement definiert, aber auch finanzielle Mittel aufgetan hat. Oft fehlt nämlich vor allem kleines Budget, um die Menschen zu einem Thema zusammenzubringen.



Für Ideenskizzen mit hinreichendem Innovationsgrad gibt es nun unkompliziert finanzielle Mittel, um in drei bis sechs Monaten ein Konzept zu entwickeln, einen Prototyp oder Demonstrator zu bauen oder auch eine erste Softwareentwicklung anzugehen. Hierfür müssen sich mindestens drei Mitglieder und ein Transferpartner zusammentun. Das East Side Fab übernimmt die Kontaktabahnung und unterstützt bei der Zielfindung. Ebenso werden die Koordination der Projektskizze bis zur Einreichung beim Wirtschaftsministerium sowie die Arbeitsgruppentreffen begleitet. Die Projektergebnisse können unmittelbar in den beteiligten Unternehmen genutzt werden. Manche Konsortien stellen Forschungsanträge. Auch Scheitern ist erlaubt! Denn es ist wichtig, dass man bei uns Ideen ausprobieren und auch beiseitelegen kann, wenn man feststellt, dass sie nicht funktionieren.

Haben Sie für unsere Leserinnen und Leser ein Beispiel?

2021 haben wir mit dem Projekt CoLab4DigiTwin gestartet. In diesem Projekt haben wir ein Konzept für eine nutzerspezifische 3D-Kollaborationsplattform für den Digitalen Zwilling erstellt, das auf die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilindustrie ausgerichtet ist. Das Projekt lief über drei Monate. Beteiligt waren große, aber auch kleinere Mitgliedsunternehmen, mehrere Forschungsinstitute und auch zwei Startups.

Zeitgleich kam das von der Bundesregierung verabschiedete Konjunkturpaket 35 C, auf das uns unser Fördergeber hingewiesen hat. Mit unserem Projekt hatte das Konsortium schon die beste Grundlage, um mit Unterstützung des beteiligten Forschungsinstitutes einen Förderantrag zu stellen.

Nun warten wir gespannt auf das Feedback und hoffen auf 5,5 Mio. € Fördermittel für das Konsortium. Angestoßen haben wir das mit 8,5 Mio. € geplante Entwicklungsprojekt somit mit 60 T€ aus dem Budget des East Side Fab. Wenn die Förderzusage tatsächlich erteilt wird, wäre das ein Erfolg für unseren Verein.

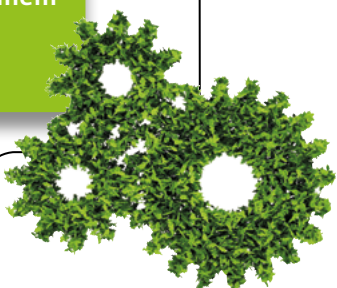
Lassen Sie uns noch kurz auf die nächsten vier Jahre

schauen. Wie will sich das East Side Fab weiterentwickeln?

Im Dezember 2022 endet unsere aktuelle Förderung und damit die Anlaufphase. Wir arbeiten daher an unserem künftigen Geschäftsmodell für die Stabilisierungsphase bis ca. 2025. Dazu gehört einerseits eine Bestandaufnahme, was läuft gut, was kann verbessert werden und natürlich die Frage, wie können wir unsere Einnahmen, die sich heute vordergründig aus Mitgliedsbeiträgen und Vermietung speisen, steigern. Aktuell führen wir Gespräche mit unseren Mitgliedern, um herauszufinden, welche Bedarfe in den Unternehmen bestehen. Hierbei wird offensichtlich, dass viele Themen, die wir in Workshops und in Innovationsprojekten adressieren, gefragt sind. Auch disruptive und radikale Innovation spielen eine zunehmende Rolle. Weiterhin ist eine Förderung notwendig, um unser digitales Ökosystem voranzutreiben. Wir sind von ursprünglich sieben auf 31 zahlende Mitglieder angewachsen, die Überzeugung und Mitwirkung weiterer Unternehmen aus der Großregion steht an. Wir wollen neue Themenschwerpunkte setzen und das Netzwerk durch Leuchtturmevents, wie den Cybersecurity Day oder die Maker-Messe make.it-saarland vergrößern.

Liebe Frau Lawera, wir danken Ihnen im Namen unserer Leserinnen und Leser sehr herzlich für die spannenden Einblicke in Ihre Arbeit.

Im East Side Fab begegnen sich Akteure, die sich im Alltagsgeschäft nie treffen, geschweige denn miteinander in einem Projekt arbeiten würden.



Gründungs- und Business-Ökosysteme

Eine Diskussion über Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Unterschiede



Stefanie Jordt (SJ) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Gründungsökosystemkoordinatorin an der Hochschule Flensburg und unterstützt im Rahmen des Projekts „VentureWærft - Start-Up Flensburg-Sønderborg“ die Gründungsszene in der Grenzregion. Zudem ist sie Director Entrepreneurial Development am gemeinsamen Jackstädt-Zentrum Flensburg der beiden Flensburger Hochschulen und promoviert in ihrer Freizeit zu grenzübergreifenden Gründungsökosystemen.
Kontakt: stefanie.jordt@hs-flensburg.de

Dr. Matthias Wallisch (MW) ist Referent im Fachbereich Gründung im RKW Kompetenzzentrum und unterstützt gemeinsam mit seinem Team die Gestaltung von regionalen Ökosystemen für Gründungen und Startups in ganz Deutschland. Er studierte Wirtschaftsgeographie an der LMU München und promovierte zum Thema Business Angels. Seit 2017 ist er Mitglied im Team Germany des Global Entrepreneurship Monitor. Kontakt: wallisch@rkw.de



Kathrin Großheim (KG) ist Referentin im Fachbereich Digitalisierung und Innovation im RKW Kompetenzzentrum und beschäftigt sich dort unter anderem mit der Entwicklung von Business-Ökosystemen (siehe auch Artikel S.4).
Kontakt: k.grossheim@rkw.de

KG: Liebe Stefanie, lieber Matthias, Ihr beschäftigt Euch mit dem Thema Gründungsökosysteme ja schon länger in Theorie und Praxis – erklärt doch bitte kurz, was ihr darunter versteht.

MW: Gründungsökosysteme bzw. Entrepreneurial Ecosystems haben einen regionalen Fokus, wobei die Region hier mehr oder weniger weit gefasst wird. Sie umfassen eine Vielzahl von Akteuren und Organisationen, die dabei unterstützen, dass ein gutes unternehmerisches Umfeld entsteht und Gründerinnen, Gründer und Start-ups erfolgreich agieren können. Dazu gehören zum Beispiel Bildungs- und Forschungseinrichtungen, Wirtschaftsförderungen, etablierte Unternehmen, Investoren, politische Institutionen oder auch engagierte Privatpersonen, wie erfolgreiche Gründerinnen, Gründer oder Business Angels.

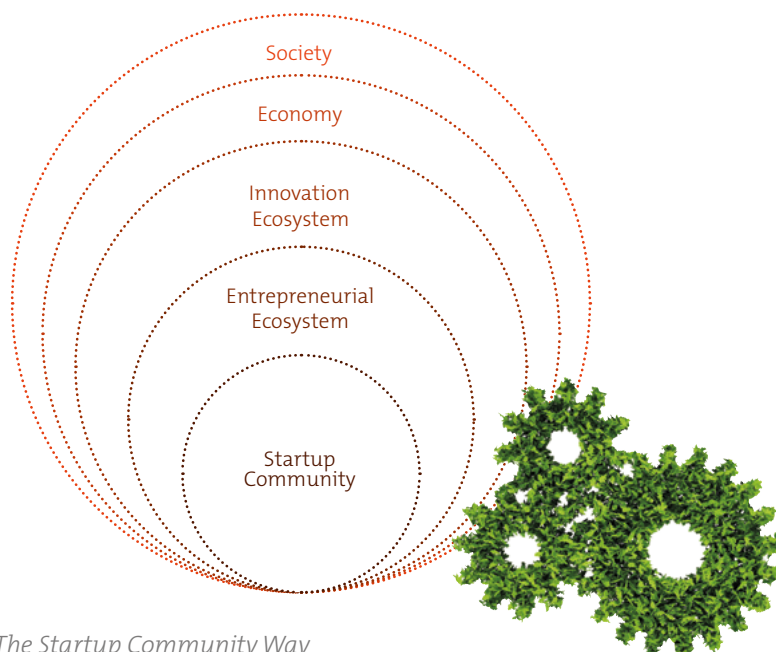
SJ: Was bei uns hier in der Gründungsszene rund um Flensburg / Sønderborg so deutlich wird: Sie lässt sich nicht durch die nationale Grenze beschneiden und basiert viel mehr auf einer gemeinsamen Geschichte und Kultur. Flensburg gehörte ja mal zu Dänemark und so fühlen sich ihr die Menschen hier auch sehr stark verbunden und auch das Gründungsökosystem definiert hier seine Grenzen selbst auf der Basis gemeinsamer Geschichte, Herausforderungen, einem gemeinsamen Mindset und Vertrauen. Ursprung der Aktivitäten hier war beispielsweise die Abwanderung aus der Grenzregion auf beiden Seiten und dementsprechend auch der zunehmende Fachkräftemangel. So wurde unser Projekt aufgesetzt, um gezielt gegenzuwirken, mehr Angebote Hand in Hand gemeinsam aufzusetzen und zu vermarkten als auch die Region und die darin eingebettete Start-up Szene attraktiver und lebendiger zu machen – nicht jede oder jeder muss zum Gründen erst nach Berlin oder Kopenhagen ziehen. Dabei haben wir die regionalen Akteure im Blick, die Matthias schon genannt hat, allerdings weniger etablierte Unternehmen – einerseits wegen der öffentlichen Förderung der Hochschulen zur Unterstützung der Gründungsaktivitäten am Campus und der damit verbundenen Hebung von Potenzi-

alen, andererseits aber auch wegen des unterschiedlichen Mindsets. Wir fördern vor allem die Vernetzung durch Veranstaltungen und Workshops mit einem besonderen Fokus auf die Studierenden und Hochschulmitarbeitenden als Zielgruppen. Die anderen Akteure bekommen – zumindest aktuell – keine Fördermittel für diese Arbeit, sind aber trotzdem mit Leib und Seele dabei, weil sie an unsere Zusammenarbeit und das weitere Aufblühen des Gründungsökosystems glauben.

MW: Das ist auch eine Erfahrung von uns bei der Entwicklung von Gründungsökosystemen: es gilt sog. „Gravitationszentren“ zu schaffen, die Leute zusammenbringen können. Mit ihnen kann ein Sog entstehen und das System wachsen und gedeihen. Da ist es fast egal, wer das anstößt – ob das jetzt wirklich ein physischer Ort wie ein Co-Working-Space, Gründungs- oder Technologiezentrum ist oder eine ambitionierte, gut vernetzte Einzelperson, die alle mitzieht. Solche Gravitationszentren bieten Orientierung und unterstützen die Vernetzung der einzelnen Akteure der Szene. Entscheidend ist hier außerdem, wie Stefanie schon sagte, die Haltung gegenüber Gründerinnen, Gründern und jungen Unternehmen – wir sprechen da von Gründungs- oder Start-up-Kultur. Die Frage ist, ob man sie im Blick hat und offen willkommen heißt. Hier liegt aus meiner Sicht auch eine Verbindung zwischen Gründungs- und Business-Ökosystemen: Wie offen sind etablierte Unternehmen für neue Technologien, Geschäftsmodelle und entsprechende Kooperationen mit Start-ups?

KG: Dann macht es für etablierte Unternehmen, die ein Business Ökosystem auf- oder ausbauen wollen, ja sicher Sinn, sich in der Gründungsszene der eigenen Region, aber auch thematisch rund um ihre Geschäftsfelder genauer umzuschauen? Hier sind spannende Gravitationszentren, Innovationen und Partner zu finden. Ein wesentlicher Unterschied: dank der fortschreitenden Digitalisierung sind Business Ökosysteme dabei nicht regional gebunden, können sich also in virtuellen Räumen bilden und sie sind weniger politisch initiiert. Aber von der Kultur der Gründungsszene scheinen sie auch was lernen zu können.

Community / Ecosystem Fit



Quelle: Feld / Hathaway 2020: 83, *The Startup Community Way*

Business Ökosysteme haben und brauchen ja zum Beispiel auch eine „Gravitation“ und eine gemeinsame Vision, auch wenn sie sich hier stärker am Kundennutzen bzw. einem gemeinsamen Wertangebot orientieren als an wirtschaftspolitischen Zielen.

MW: Ja, genau, ein Gründungsökosystem in unserem Verständnis „fliegt“ ja erst richtig, wenn es gut in das regionale Wirtschaftssystem eingebettet ist, d.h. etablierte Unternehmen und Start-ups zusammen an Business Cases arbeiten und Synergien nutzen können. Wir haben auch herausgefunden, dass es, wenn alle Akteure im Sinne der Vision im gleichen Zeitraum „eine Schippe drauf“ legen, das Ökosystem zum Positiven hin „kippt“ und weiteren Sog für Akteure und Ressourcen entwickelt und sich in ein Gleichgewicht auf höherem Niveau einpendelt. Wir sprechen dabei von sogenannten „Tipping-Points“. Dieses Gleichgewicht kann aber natürlich auch wieder in die andere Richtung kippen, wenn Akteure plötzlich andere Visionen verfolgen und/oder sich egozentrisch verhalten. Das gilt ja sicher auch für Business Ökosysteme.

„Give before you get“ ist so oder so sicher eine passende Haltung, wenn es darum geht, das für Kooperationen notwendige Vertrauen zu fördern.

SJ: Unsere Gründerinnen und Gründer mit etablierten Unternehmen der Region zu vernetzen ist für uns auch noch ein spannendes Thema auf der Agenda. Da gab es bereits Berührungspunkte und beiderseitiges Interesse, aber so richtig gezündet hat es noch nicht. Ich glaube, da braucht es auch noch ein bisschen Übersetzungsleistung – nicht sprachlich, eher in Bezug auf die jeweiligen Geschäfts- und Kooperationsmodelle. Außerdem sind es unsere Mittelständler eher gewohnt, über die eigene Region hinaus schauen zu müssen, um passende Partner für ihre Vorhaben zu finden.

KG: Ihr Lieben, vielen Dank für Eure spannenden Einblicke in die Welt der Gründungsökosysteme. Für den Aufbau und die Steuerung von Business Ökosystemen konnten wir viel mitnehmen, beispielsweise die Idee der „Tipping Points“. Schön, dass uns in jedem Fall die Vision einer lebendigen Wirtschaft eint.

Menschen. Unternehmen. Zukunft.

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

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

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

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

Impressum

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

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion:

Kathrin Großheim, k.grossheim@rkw.de, 06196 495-2813
Ute Juschkus, juschkus@rkw.de, 06196 495-3219

Gestaltung: Claudia Weinhold

Illustrationen: Daniel Jennewein

Informationen: www.chefsachen.de, chefsachen@rkw.de

Bildnachweise: Bildnachweis: iStock – Akrain, Petmal

Stand: Juni 2022

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.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages