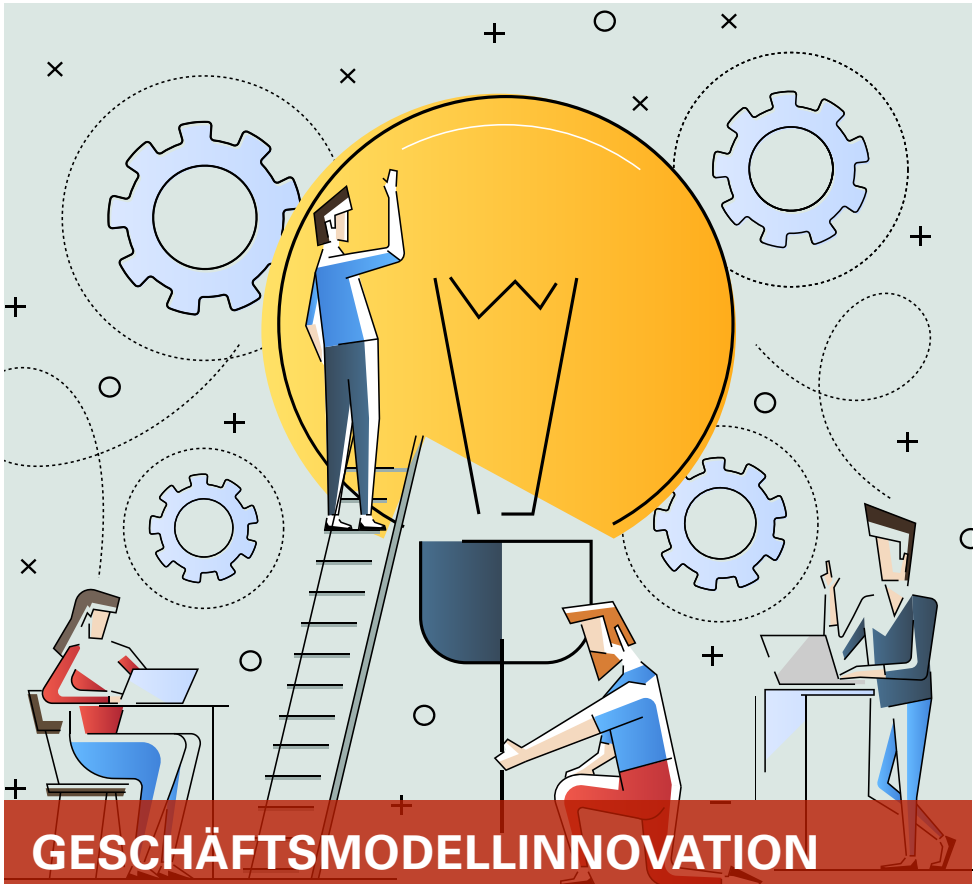




Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Hamburg

DIGITAL
► VORAUSS

LEITFADEN



GESCHÄFTSMODELLINNOVATION

WIE SIE ERFOLGREICH IHR GESCHÄFTSMODELL VERÄN-
DERN UND DADURCH WETTBEWERBSFÄHIGER WERDEN

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN IN KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN

WIE SIE ERFOLGREICH IHR GESCHÄFTSMODELL VERÄNDERN UND DADURCH WETTBEWERBSFÄHIGER WERDEN

Liebe Leserinnen und Leser,
die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft bietet vielfältige Risiken, vor allem aber deutliche Chancen. Insbesondere im Hinblick auf neue und angepasste Geschäftsmodelle eröffnen sich den Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Oftmals liegt der Fokus von Unternehmen auf Produkt- oder Prozessinnovationen. Dabei sind Geschäftsmodellinnovationen ein essentielles Werkzeug, um zukünftige Kundenanforderungen zu erfüllen oder neue Bedürfnisse zu katalysieren. Eine Reflektion und etwaige Neuausrichtung der eigenen Wertschöpfung ist eine fundamentalere Herangehensweise als die oft inkrementellen Ansätze von produkt- oder prozessbezogenen Weiterentwicklungen. Sie ist daher unverzichtbar, um die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen.

Der folgende Leitfaden verfolgt auf den anschließenden 40 Seiten das Ziel, Ihnen dieses Thema in kurzer und prägnanter Form näherzubringen und Ihnen somit den Einstieg in ein neues und spannendes Thema zu erleichtern.

Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Kersten

INHALTSVERZEICHNIS

EINS	WARUM – ist Geschäftsmodellinnovation für mein Unternehmen relevant? ...	04
ZWEI	WAS – ist Geschäftsmodellinnovation?	06
	2.1 Geschäftsmodellkonzept	06
	2.2 Innovation von Geschäftsmodellen	11
DREI	WIE – kann ich mein Geschäftsmodell innovieren?	12
	3.1 Phase 1: Initialisierung	13
	3.2 Phase 2: Analyse	16
	3.3 Phase 3: Geschäftsmodell-Entwicklung	20
	3.4 Phase 4: Geschäftsmodell-Implementierung	26
	3.5 Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren	29
VIER	WELCHES – Praxisbeispiel für erfolgreiche GMI gibt es?	32
	4.1 Kurzes Unternehmensprofil	32
	4.2 Bisheriges Geschäftsmodell	32
	4.3 Geschäftsmodellinnovation	33
	4.4 Erfolgsfaktoren	33
FÜNF	Fazit	35
SECHS	Weiterführende Literatur	37
SIEBEN	Werkzeugkasten – Übersicht der Methoden & Tools	38
ACHT	Literatur	40
NEUN	Über Mittelstand-Digital	44
ZEHN	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg	46
ELF	Impressum	47

EINS

WARUM – IST GESCHÄFTSMODELLINNOVATION FÜR MEIN UNTERNEHMEN RELEVANT?

Unternehmen befinden sich heutzutage in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld. Steigende Produkt- und Prozesskomplexität, volatile Märkte und immer kürzer werdende Produkt-, Markt-, Technologie- und Entwicklungszyklen stellen dauerhaft große Herausforderungen dar. [1] Insbesondere der Megatrend der Digitalisierung führt zu einem grundlegenden Wandel der Marktbedingungen und verlangt von etablierten Unternehmen ein innovatives und wandlungsfähiges Vorgehen. [2] Dabei geht die digitale Revolution, neben dem technologischen Fortschritt, vor allem mit der Entwicklung neuer (digitaler) Geschäftsmodelle einher. In der Folge erfordert die digitale Transformation insbesondere auch von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine umfassende Veränderung der Unternehmensorganisation sowie die Anpassung der bisherigen Geschäftsmodelle. [3, 4] Eine ausschließliche Fokussierung auf Produkt- und Prozessinnovationen ist somit in der heutigen Zeit nicht mehr ausreichend, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens sicherstellen zu können [5], [6]. Hinzu kommt, dass viele etablierte KMU die Potenziale und Risiken neuer Technologien und Geschäftsmodelle ten-



denziell unterschätzen und es speziell älteren Unternehmen schwer fällt neue Geschäftsmodelle (GM) zu entwickeln. [7] Deshalb ist es gerade für KMU essentiell sich mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation (GMI) zu beschäftigen und das enorme Potential für das eigene Unternehmen möglichst frühzeitig zu erkennen.[8]

„Der Wettbewerb wird in Zukunft nicht mehr zwischen Produkten oder Prozessen stattfinden, sondern zwischen Geschäftsmodellen“ [9, S. 4]

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Leitfaden das Ziel, eine Einführung in die Thematik der Geschäftsmodellinnovation zu geben und KMU ein Vorgehensmodell zur Verfügung zu stellen, welches die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Weiterentwicklung bestehender GM unterstützen kann. Dazu werden zunächst die Grundlagen zu den Themenbereichen Geschäftsmodell und Geschäftsmodellinnovation kurz und prägnant aufgearbeitet (**WAS**). Anschließend werden ein konkreter Ansatz zur Umsetzung von Geschäftsmodellinnovation in KMU vorgestellt und leicht anwendbare Methoden zu den einzelnen Prozessschritten erläutert (**WIE**). Zum Schluss wird ein konkretes Praxisbeispiel aus dem deutschen Mittelstand vorgestellt (**WELCHES**), welches als Inspiration für die konkrete Umsetzung dienen kann.



ZWEI

WAS – IST GESCHÄFTSMODELLINNOVATION?

2.1 Geschäftsmodellkonzept

Um über die Innovation von Geschäftsmodellen sprechen zu können, muss zunächst klar sein, was ein Geschäftsmodell ist und welche Elemente es beinhaltet. Nach Schallmo [10] kann ein Geschäftsmodell wie folgt definiert werden:

„Ein Geschäftsmodell ist die Grundlogik eines Unternehmens, die beschreibt, welcher Nutzen auf welche Weise für die Kunden und Partner geschaffen wird und wie dieser Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt.“ [10, S. 6]

Das Geschäftsmodell-Konzept entstand bereits in der Mitte des letzten Jahrhunderts. Der große Durchbruch kam jedoch erst mit der rasanten Verbreitung des Internets und der gleichzeitig entstehenden New Economy, in welcher der Begriff stark in den medialen Vordergrund rückte. Häufig wird der Begriff ‚Geschäftsmodell‘ mit der Strategie eines Unternehmens verwechselt und entsprechend synonym verwendet. Der Geschäftsmodell-Begriff kann jedoch nicht mit dem Strategie-Begriff gleichgesetzt werden. Vielmehr beschreibt ein Geschäftsmodell die grundlegende Architektur eines Unternehmens und ist somit als Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und den Geschäftsprozessen zu verstehen.

BUSINESS MODEL CANVAS

Ein Geschäftsmodell besteht aus verschiedenen Komponenten, welche einzeln betrachtet, analysiert und verändert werden können. Ein in der Praxis anerkanntes Konzept zur Darstellung von Geschäftsmodellen ist das **Business Model Canvas (BMC)** nach Osterwalder und Pigneur [11]. Durch die eingängige Visualisierung macht das Konzept das abstrakte Thema „Geschäftsmodell“ greifbar, erlaubt zudem eine effektive Kommunikation in GM-Workshops und ermöglicht das schnelle Erstellen von GM-Prototypen¹. Das Business Model Canvas besteht aus insgesamt neun Bausteinen, welche in [Abbildung 1](#) dargestellt sind. Für das bessere Verständnis der Inhalte und Zusammenhänge, werden die einzelnen Bausteine des Business Model Canvas nachfolgend kurz erläutert.

1 | Ein GM-Prototyp beschreibt den Kern des im Nachgang auszugestaltenden Geschäftsmodells (siehe Kapitel 3.3 – „Geschäftsmodell-Prototypen entwickeln“).










 <p>Schlüssel-partner</p> <p>Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Ressourcen beziehen wir von welchen Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?</p>	 <p>Schlüssel-aktivitäten</p> <p>Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unser Wertangebot? Unsere Distributionskanäle? Unsere Kundenbeziehungen? Unsere Einnahmequellen?</p>	 <p>Nutzen-versprechen/ Wertangebot</p> <p>Welchen Wert liefern wir dem Kunden? Welche Probleme unseres Kunden lösen wir? Welche Produkt- und Dienstleistungsangebote bieten wir den jeweiligen Kundensegmenten an? Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?</p>	 <p>Kunden-beziehungen</p> <p>Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns? Welche Beziehungen haben wir etabliert? Wie sind diese in unser GM integriert? Wie kostenintensiv sind diese?</p>	 <p>Kunden-segmente</p> <p>Für wen schaffen wir Wert? Wer sind unsere wichtigsten Kunden?</p>
	 <p>Schlüssel-ressourcen</p> <p>Welche Schlüsselressourcen benötigt unser Wertangebot? Unsere Vertriebskanäle? Unsere Kundenbeziehungen? Unsere Einnahmequellen?</p>		 <p>Kanäle</p> <p>Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden? Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert? Welche sind am kosteneffizientesten? Wie integrieren wir sie in die Abläufe?</p>	
<p>Kostenstruktur</p> <p>Welches sind die wichtigsten Kosten, die mit unserem Geschäftsmodell verbunden sind? Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten? Welche Schlüsselaktivitäten sind am teuersten? Ist das Geschäftsmodell eher kostenorientiert oder eher wertorientiert?</p> 		<p>Einnahmequellen</p> <p>Für welchen Wert sind unsere Kunden tatsächlich bereit zu zahlen? Wofür bezahlen sie derzeit? Wie bezahlen sie derzeit? Wie würden sie es vorziehen, zu bezahlen? Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?</p> 		

Abbildung 1: Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur [11]

Der Baustein **Kundensegmente** definiert die verschiedenen Kundengruppen, die das Unternehmen mit seinem Wertangebot erreichen möchte. So können beispielsweise der Massenmarkt, ein spezieller Nischenmarkt oder auch ein segmentierter Markt das Ziel des Unternehmens sein. Das Verständnis für die einzelnen Kundensegmente und deren individuelle Bedürfnisse stellt einen zentralen Aspekt des Geschäftsmodells dar, der großen Einfluss auf die Ausgestaltung der anderen Bausteine hat. Zentrale Fragestellungen sind:

- Für wen schaffen wir einen Mehrwert?
- Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

Der zentrale GM-Baustein im BMC ist das **Wertangebot**, welches die angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen und deren Wert für die jeweiligen Kundensegmente beinhaltet. Der Nutzen bzw. Wert für die Kunden kann dabei entweder quantitativ (z.B. niedriger Preis, kurze Lieferzeiten, Produktperformance, etc.) oder qualitativ sein (z.B. Design, Customer Experience, Marke als Statussymbol, etc.). Wichtige Fragestellungen sind:

- Welchen Wert liefern wir unseren Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?

Der dritte Baustein sind die **Kanäle**, die genutzt werden, um mit den Kunden zu interagieren. Diese Komponente beschreibt, wie die einzelnen Kundensegmente erreicht werden und wie das Wertangebot vermittelt wird. Hierbei stellen Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle die Schnittstelle zu den Kunden dar. Die Kanäle haben verschiedene Funktionen. Dazu gehören z.B. die Erregung von Aufmerksamkeit bei Kunden, den Kunden den Kauf von Produkten- und/oder Dienstleistungen zu ermöglichen oder auch einen Kundenservice nach dem Kauf anzubieten. Die Fragestellungen in dieser Komponente sind:

- Über welche Kanäle wollen unsere Kundengruppen angesprochen werden?
- Wie erreichen wir unsere Kunden am besten?
- Welche Kanäle sind im Hinblick auf die entstehenden Kosten am effizientesten?

Die Komponente **Kundenbeziehungen** beschreibt die Art der Beziehung, die das Unternehmen mit den jeweiligen Kundensegmenten aufbaut und pflegt. Grundsätzlich sollte die Art der Kundenbeziehung für jedes Kundensegment individuell festgelegt werden. Die Bandbreite der verschiedenen Beziehungstypen ist dabei groß und reicht



von vollständig automatisierten Services bis hin zu persönlicher Kundenbetreuung über spezialisierte Kundenberater. Wichtige Fragen sind:

- Welche Art von Beziehung mit unserem Unternehmen erwarten die jeweiligen Kundensegmente?
- Welche Kosten entstehen für den Aufbau der Kanäle?
- Wie können die Kanäle in das GM als Ganzes integriert werden?

Die **Einnahmequellen** beinhalten die Erlöse, die das Unternehmen in den einzelnen Kundensegmenten generiert. Dabei können für jede Einnahmequelle unterschiedliche Preismechanismen zugrunde gelegt werden. Dies beinhaltet bspw. feste Listenpreise, volumenabhängige Preise bzw. marktabhängige Preise oder auch Preise, die in Auktionen oder Verhandlungen entstehen. Darüber hinaus können die Einnahmequellen in einmalige Erlöse (z.B. Verkauf von Produkten) und wiederkehrende Zahlungen unterteilt werden (z.B. Nutzungsgebühren, Lizenzgebühren). Die grundlegende Fragestellung ist:

- Für welchen Mehrwert ist welches Kundensegment bereit wieviel zu zahlen?

Ein weiterer Baustein des BMC sind die **Schlüsselressourcen**. Diese umfassen die wichtigsten Ressourcen, die notwendig sind, damit ein Geschäftsmodell funktioniert. Welche Ressourcen ein Unternehmen benötigt ist sehr individuell und stark vom gewählten GM-Typ abhängig. Grundsätzlich können Schlüsselressourcen physischer oder finanzieller Art sein bzw. menschliche Ressourcen oder geistiges Eigentum umfassen. Zentrale Fragestellung ist:

- Welche Schlüsselressourcen erfordern die weiteren Komponenten des GM?

Schlüsselaktivitäten sind die zentralen Aktivitäten, die das Unternehmen durchführen muss, um sein GM erfolgreich zu betreiben. Analog zu den Schlüsselressourcen sind auch die Schlüsselaktivitäten sehr individuell und variieren in Abhängigkeit vom gewählten GM-Typ. Generell können Schlüsselaktivitäten in Produktions-, Problemlösungs- und Netzwerkaktivitäten unterteilt werden. Hierbei ist die Frage stets:

- Welche Schlüsselaktivitäten erfordern die weiteren Komponenten des GM?

Der nächste Baustein betrifft die **Schlüsselpartner** des Unternehmens, und beschreibt das Netzwerk aus Lieferanten und Partnern, die die Umsetzung des GM erst ermöglichen. Es können drei verschiedene Arten von Partnerschaften unterschieden werden: Strategische Allianzen, Joint Ventures und Käufer-Verkäufer-Beziehungen. Dem Aufbau von Partnerschaften können unterschiedliche Motivationen zugrunde liegen. Dies kann z.B. die Realisierung von Größeneffekten, die Risikominimierung oder die Akquisition spezieller Ressourcen betreffen.

Der letzte Baustein des BMC betrifft die **Kostenstruktur**. Hierbei werden alle Kosten betrachtet, die bei der Ausführung des GM anfallen. Die Kostenstruktur wird beschrieben durch die Betrachtung von Fixkosten, variablen Kosten, Skaleneffekten und Verbundeffekten. Grundsätzlich können GM entweder kostenorientiert sein (Minimierung der Kosten im Fokus) oder wertorientiert sein (Erstellung eines möglichst großen Nutzens für die Kunden im Fokus). Fragestellungen für die Kostenstruktur eines GM sind:

- Welches sind die größten Kostenfaktoren des GM?
- Welche Schlüsselressourcen/-aktivitäten sind am teuersten?

2.2 Innovation von Geschäftsmodellen

Nachdem nun das Geschäftsmodellkonzept verdeutlicht wurde und die Komponenten eines Geschäftsmodells erläutert wurden, verbleibt die Frage, was eine Geschäftsmodellinnovation ist.

Die Innovation von Geschäftsmodellen bezeichnet den Gestaltungsprozess zur Entwicklung eines neuen bzw. die Veränderung eines bestehenden Geschäftsmodells.

Eine Geschäftsmodellinnovation (GMI) geht in der Regel mit einem neuen bzw. veränderten Nutzenversprechen und/oder Wertangebot für den Kunden einher und zielt auf die Generierung oder Sicherung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils ab. [12, 13] Auch wenn Geschäftsmodellinnovationen häufig mit radikalen Veränderungen und einem Umbruch im Markt in Verbindung gebracht werden, bezieht sich der Begriff ebenfalls auf (in etablierten Unternehmen deutlich häufiger auftretende) inkrementelle Anpassungen eines bestehenden Geschäftsmodells. [10]



Abbildung 2: Youtube-Video: Business Model Innovation [14]

DREI

WIE – KANN ICH MEIN GESCHÄFTSMODELL INNOVIEREN?

Nachdem der Begriff der Geschäftsmodellinnovation erläutert wurde, stellen Sie sich nun bestimmt die Frage, wie Sie das Thema Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen angehen können und wie Sie dabei genau vorgehen sollten. Dieser Abschnitt des Leitfadens dient deshalb dazu, Ihnen ein Vorgehensmodell zur Verfügung zu stellen, welches Sie nutzen können, um ihr ganz eigenes GM-Innovationsprojekt systematisch anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Das Vorgehensmodell bietet Ihnen eine Übersicht über die relevanten Schritte bei der Durchführung einer Geschäftsmodellinnovation und ist dabei auf die Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Insbesondere die zu den einzelnen Aktivitäten empfohlenen Methoden und Tools, sind dazu gedacht Ihnen die Umsetzung zu erleichtern und die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Geschäftsmodellinnovation zu erhöhen. Eine umfassende Übersicht finden Sie dazu in unserem Werkzeugkasten in [Kapitel 7](#). Nachfolgend wird nun das Vorgehen ausführlich erläutert:

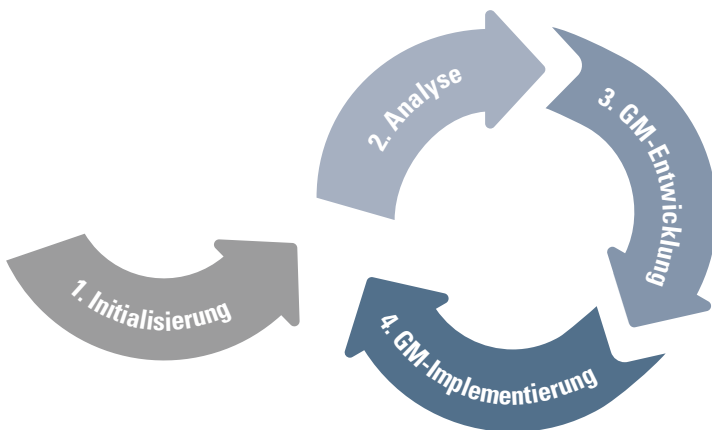


Abbildung 3: Prozess der Geschäftsmodellinnovation

Bei der Innovation von Geschäftsmodellen handelt es sich um einen iterativen Prozess, welcher, sobald einmal gestartet, kontinuierlich durchlaufen wird. Je nach Unternehmen und Branche können die einzelnen Durchläufe unterschiedliche Zeitdauern haben und

sich durchaus über mehrere Jahre erstrecken. Der GMI-Prozess besteht aus insgesamt vier Phasen: Initialisierung, Analyse, GM-Entwicklung und GM-Implementierung. Jede dieser Phasen beinhaltet verschiedene Aktivitäten, welche während der Durchführung zu bearbeiten sind. Dabei ist die Reihenfolge der Aktivitäten innerhalb einer Phase jedoch nicht fest vorgeschrieben, sondern kann situationsabhängig variiert werden. Zudem können je nach Bedarf einzelne Aktivitäten erneut durchgeführt und die Zwischenergebnisse entsprechend aktualisiert werden (Iteration). Die nachfolgende **Abbildung 3** verdeutlicht den Prozess der Geschäftsmodellinnovation schematisch. Die einzelnen Phasen und die enthaltenen Aktivitäten werden im weiteren Verlauf ausführlich erläutert. Kurze Erläuterungen und vertiefende Quellen zu den jeweils angesprochenen Methoden finden sich in **Kapitel 7**.

3.1 PHASE 1: Initialisierung

Die Initialisierungs-Phase dient zur Sensibilisierung für das Thema GMI und als Vorbereitung auf die nachfolgenden Schritte im Prozess. In erster Linie ist diese Phase an die Geschäftsleitung und Führungskräfte Ihres Unternehmens gerichtet. Das Ziel ist es, die Notwendigkeit der GM-Innovation zu erkennen, den Handlungsbedarf entsprechend festzuhalten und die Weichen für eine erfolgreiche Umsetzung der GM-Entwicklung und -Implementierung zu stellen. Hierzu sollten in der Initialisierungs-Phase die folgenden Aufgaben bearbeitet werden:



PHASE 1: INITIALISIERUNG	
AKTIVITÄTEN	METHODEN/TOOL
Analyse der Ausgangssituation	Kundenfeedback, Produkt-Lebenszyklus-Analyse, Portfolio-Analyse, SWOT-Analyse
Teamaufbau	<i>keine spezielle Methode erforderlich</i>
Methodentraining	Business Model Canvas, Business Model Navigator, Prototyping, Kundenfeedback

Abbildung 4: Phase 1 (Initialisierung) mit den dazugehörigen Aufgaben



METHODEN UND TOOLS:

Kundenfeedback,
Produkt-Lebenszyklus-Analyse,
Portfolio-Analyse,
SWOT-Analyse

ANALYSE DER AUSGANGSSITUATION

Es gibt unterschiedliche auslösende Faktoren, die dazu führen können, dass eine Geschäftsmodellinnovation initiiert wird. Diese treibenden Faktoren können sowohl innerhalb des Unternehmens (interne Faktoren) als auch im Umfeld des Unternehmens (externe Faktoren) begründet sein. Im Zuge der Analyse der Ausgangssituation ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, ob und warum ein Handlungsbedarf vorliegt und woher die grundsätzliche Motivation für die Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells kommt. [12] Auf dieser Grundlage kann die Geschäftsführung dann die Entscheidung zur Durchführung eines GMI-Projektes fällen.



METHODEN UND TOOLS:

Keine spezielle Methode erforderlich

TEAMAUFBAU

Ein wichtiger Schritt bei der Initialisierung eines GMI-Projektes ist die Zusammenstellung eines geeigneten Projektteams. Jedes GMI-Projekt ist einzigartig und hat sehr individuelle Anforderungen im Hinblick auf die optimale Zusammensetzung des Teams. Grundsätzlich ist es jedoch empfehlenswert ein heterogenes Team aufzubauen, da die Diversität eine Quelle für vielfältige, kreative Ideen ist. [11] Neben den individuellen Eigenschaften einzelner Personen, wie z.B. dem Fachwissen und der Sozialkompetenz, sollte bei der Teamzusammensetzung insbesondere auf Interfunktionalität und Interdisziplinarität geachtet werden. [8] Da im Zuge des GMI-Prozesses die aktuelle Unternehmenssituation bewertet und die strategische Weiterentwicklung des GM geplant und umgesetzt wird, sollten neben der Geschäftsleitung, ebenfalls Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmensbereichen involviert sein. [15] Das Team kann im weiteren Verlauf des Prozesses je nach Bedarf erweitert werden.

METHODENTRAINING

Ein zielgerichtetes Methodentraining kann dem Team helfen, sich mit grundlegenden Methoden und Denkansätzen des GMI-Prozesses vertraut zu machen. Hierfür eignet sich bspw. ein Workshop, bei welchem dem Projektteam ein fiktiver Fall zur Geschäftsmodellinnovation zur Bearbeitung vorgelegt wird. Die Auseinandersetzung mit den zentralen Methoden und Tools anhand von möglichst anschaulichen Beispielen, führt dazu, dass die Team-Mitglieder auf den gleichen Wissensstand gebracht werden und wirkt sich positiv auf die nachfolgenden Phasen aus. Im Rahmen des Methodentraining sollte sich auf die zentralen Methoden und Tools beschränkt werden. Wichtig sind dabei insbesondere das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur [10] sowie der Business Model Navigator nach Gassmann, Frankenberger und Csik [9].



METHODEN UND TOOLS:

Business Model Canvas,
Business Model Navigator,
Prototyping, Kundenfeedback



3.2 PHASE 2: Analyse

In der Analyse-Phase verschafft sich das Team einen Überblick über die aktuelle Unternehmenssituation. Dazu wird eine Ist-Analyse des bestehenden GM sowie eine Untersuchung der internen und externen Einflussfaktoren, die für das Unternehmen und sein GM relevant sind, durchgeführt. [12] Die in der Analyse-Phase gesammelten Informationen bilden die Grundlage für die Ideenfindung und die spätere Auswahl einer Geschäftsmodell-Alternative. Aufgrund der hohen Komplexität von Geschäftsmodellen ist es wichtig, ausreichend Zeit für die Analyse und das Verständnis der Zusammenhänge einzuplanen. [9] Zudem kann in dieser Phase hilfreich sein, externe Unterstützung z.B. durch eine entsprechend spezialisierte Unternehmensberatung einzuholen, welche bei der Strukturierung der Aktivitäten hilft und die Analyse methodisch unterstützen kann.



PHASE 2: ANALYSE	
AKTIVITÄTEN	METHODEN/TOOL
Ist-Analyse des bestehenden GM	Business Model Canvas
Markt- und Branchenanalyse	PESTEL-Analyse, Branchenstrukturanalyse, Benchmarking, Stakeholder-Analyse
Analyse der Kunden	Customer Empathy Map, Kundenbefragung, GEMBA-Walk
Analyse von (technologischen) Trends	Trendradar, Trendscouting, Experteninterviews
Potentialanalyse des bestehenden GM	Business Model Canvas, SWOT-Analyse

Abbildung 5: Phase 2 (Analyse) mit den dazugehörigen Aufgaben

IST-ANALYSE DES BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLS

Für die erfolgreiche Durchführung einer GMI ist das Verständnis des eigenen GM eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen [9]. Dafür muss zunächst eine Ist-Analyse des bestehenden GM erfolgen. Diese liefert einen Überblick über den aktuellen Status quo

und schafft dadurch eine gemeinsame Diskussionsgrundlage für die weiteren Schritte im GMI-Prozess [121]. Zur Dokumentation des bestehenden Geschäftsmodells eignet sich insbesondere das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur [11].

MARKT- UND BRANCHENANALYSE

Zu den relevanten Analysen in der zweiten Phase gehört ebenfalls die Analyse des näheren Unternehmensumfelds. Dabei gilt es zunächst die in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten Akteure zu analysieren und die Beziehungen des eigenen Unternehmens zu den einzelnen Akteuren zu verstehen. Des Weiteren sollte eine grobe Analyse der Branchenstruktur erfolgen. Hierfür eignet sich insbesondere die Branchenstrukturanalyse nach Porter [16], bei der die fünf Marktkräfte Kunden, Zulieferer, bestehende Wettbewerber, neue Wettbewerber und Ersatzprodukte genauer untersucht werden. Eine genaue Analyse des Wettbewerbs innerhalb des Marktes und eine grobe Portfolioanalyse können zudem helfen die Zusammenhänge im Markt genauer zu verstehen.

ANALYSE DER KUNDEN

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sollte das zentrale Ziel sein, den Kundennutzen zu maximieren. Aus diesem Grund sollten die Kundenbedürfnisse bei der Analyse der externen Faktoren eine zentrale Rolle einnehmen. Ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und -wünsche ist von zentraler Bedeutung für den gesamten GMI-Prozess, da Kunden eine der wichtigsten Quel-



METHODEN UND TOOLS:

Business Model Canvas



METHODEN UND TOOLS:

PESTEL-Analyse,
Branchenstrukturanalyse,
Benchmarking,
Stakeholder-Analyse

ANALYSE VON (TECHNOLOGISCHEN) TRENDS

Trends stellen einen wichtigen Treiber von Geschäftsmodellinnovationen dar. [9] Gegenwärtig trifft dies insbesondere auf Themen der Digitalisierung sowie den Einsatz von Industrie 4.0-Anwendungen zu, aus denen sich eine Vielzahl an Ansatzpunkten für GMI ergeben kann [18]. Aber auch soziokulturelle sowie politische und regulatorische Trends sollten im Zuge der Analyse grundsätzlich berücksichtigt werden.



METHODEN UND TOOLS:

Trendradar, Trendscouting,
Experteninterviews

POTENTIALANALYSE DES BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELLS

Im Anschluss an die Analyse der relevanten Einflussfaktoren, erfolgt eine Potential-Analyse des bestehenden GM. Hierfür ist die Durchführung einer SWOT-Analyse für jeden Baustein des bestehenden GM im Business Model Canvas empfehlenswert. Mithilfe der SWOT-Analyse können die Stärken und Schwächen (interne Sichtweise) sowie die Chancen und Bedrohungen (externe Sichtweise) jedes GM-Bausteins einzeln untersucht werden. [11] Dabei bilden die Ergebnisse der zu Beginn der Analyse-Phase durchgeführten Ist-Analyse sowie die Erkenntnisse der Analyse der Einflussfaktoren die zugrundeliegende Informationsbasis. Die auf diese Weise identifizierten Stärken bzw. Schwächen des bestehenden GM dienen in der nachfolgenden Design-Phase als Grundlage bei der Ideenfindung. An den identifizierten Punkten bieten sich Möglichkeiten zur Veränderung des bestehenden GM bzw. zur Entwicklung neuer GM-Ideen.



METHODEN UND TOOLS:

Business Model Canvas,
SWOT-Analyse

3.3 PHASE 3: Geschäftsmodell-Entwicklung

Die Design-Phase bildet das Herzstück des GMI-Prozesses, da eine erfolgreiche GMI zu einem wesentlichen Teil von innovativen Ideen und deren Ausgestaltung abhängt. Daher spielt Kreativität eine besondere Rolle in dieser Phase. In der Design-Phase geht es darum, GM-Ideen zu generieren und diese dann Schritt für Schritt auszuarbeiten, zu testen und zu evaluieren. Das Ziel dieser Phase ist es, einen GM-Prototypen herauszuarbeiten, der eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit verspricht und sich durch erste Tests bereits bewähren konnte.



PHASE 3: GESCHÄFTSMODELL-ENTWICKLUNG	
AKTIVITÄTEN	METHODEN/TOOL
GM-Ideen entwickeln	Brainstorming, Collective Notebook, 6-5-3-Methode, Value Proposition Canvas, BM Pattern Cards
GM-Ideen bewerten	Scoringmodell, Kosten-Nutzen-Analyse, Kill/Thrill Session
GM-Prototypen entwickeln	Prototyping, Minimum Viable Product-Ansatz, Business Model Canvas
GM-Prototypen testen	Kundeninterviews, Experteninterviews, Friendly User Tests
GM-Prototypen bewerten und selektieren	Scoring Modell, Kosten-Nutzen-Analyse, Kill/Thrill Session
GM-Prototyp detailliert ausgestalten	Business Model Canvas
Businessplan ausarbeiten	Businessplan

Abbildung 6: Phase 3 (GM-Entwicklung) mit den dazugehörigen Aufgaben

GESCHÄFTSMODELL-IDEEN ENTWICKELN

Auf der Grundlage der in der Analyse-Phase gewonnenen Erkenntnisse werden in der Ideenfindung innovative GM-Ideen entwickelt. Um zu neuen, innovativen Ideen zu gelangen, ist es entscheidend, dass das Team über den aktuellen Status quo des bestehenden GM hinausdenkt. [17] Dabei ist es wichtig, der Kreativität freien Lauf zu lassen und auch

radikale bzw. nicht realisierbar erscheinende Ideen zuzulassen und diese nicht frühzeitig zu verwerfen. Die Ideenfindung kann durch unterschiedliche Kreativitätsmethoden unterstützt werden. Ein Beispiel für eine Methode, die in einem Gruppen-Workshop durchgeführt werden kann und rasch zu Ergebnissen führt, ist das Brainstorming. Alternativ dazu ist ebenfalls die Collective-Notebook-Methode sinnvoll, bei der Ideen über einen längeren Zeitraum gesammelt und dann im Team zusammengetragen werden. Darüber hinaus können für die Ideenfindung viele weitere Kreativitätsmethoden sinnvoll angewendet werden.



METHODEN UND TOOLS:

Brainstorming, Collective Notebook, 6-3-5-Methode, Walt-Disney-Methode, Value Proposition Canvas, Business Model Pattern Cards

GESCHÄFTSMODELL-IDEEN BEWERTEN UND SELEKTIEREN

Da in der Regel nicht alle GM-Ideen, die aus der Ideenfindung resultieren, weiterverfolgt werden können, müssen im nächsten Schritt die verschiedenen Ansätze bewertet werden, um anschließend die vielversprechendsten Ideen auswählen zu können. Hierzu eignet sich bspw. die Verwendung eines Scoring-Modells, bei welchem die verschiedenen GM-Ideen anhand von geeigneten Kriterien bewertet und miteinander verglichen werden können. Am Ende dieser Aktivität sollten 2–4 Ideen ausgewählt werden.



METHODEN UND TOOLS:

Scoringmodell, Kosten-Nutzen-Analyse, Kill/Thrill Session

GESCHÄFTSMODELL-PROTOTYPEN ENTWICKELN

Die zuvor ausgewählten GM-Ideen werden im nächsten Schritt zu GM-Prototypen weiterentwickelt. Die Methode des Prototyping ist aus der Produktentwicklung bereits seit längerer Zeit bekannt und kann ebenfalls im Geschäftsmodellkon-

text sinnvoll angewendet werden. [19] In diesem Zusammenhang wird ein GM-Prototyp als ein potenzielles, zukünftiges Geschäftsmodell verstanden und beinhaltet bereits eine konkrete Beschreibung der wesentlichen Komponenten des neuen GM. [17] Ein GM-Prototyp hat dabei das Ziel eine GM-Idee greifbar und verständlich zu machen indem eine Visualisierung der einzelnen Aspekte vorgenommen wird. Dies kann bspw. das angestrebte Wertangebot, passende Kundensegmente, benötigte Ressourcen, mögliche Vertriebskanäle oder auch andere GM-Komponenten umfassen. Ein GM-Prototyp dient in erster Linie als Denkwerkzeug und ermöglicht dem Team das Durchspielen unterschiedlicher Szenarien. Im Vordergrund des Prototyping steht das Entdecken verschiedener möglicher Entwicklungsrichtungen des GM sowie das Verstehen der daraus resultierenden Vor- und Nachteile. Für die Entwicklung von GM-Prototypen ist erneut das Business Model Canvas sehr geeignet. Ausgehend von der zugrundeliegenden GM-Idee, welche sich lediglich auf einen oder wenige Bausteine des BMC beziehen, werden die übrigen GM-Komponenten in konsistenter Weise ergänzt. Dabei sollten insbesondere auch die benötigten Schlüsselressourcen definiert werden.



METHODEN UND TOOLS:

Prototyping, Minimum Viable Product-Ansatz, Business Model Canvas

GESCHÄFTSMODELL-PROTOTYPEN TESTEN

Die entwickelten GM-Prototypen enthalten eine Reihe von Annahmen, welche im nächsten Schritt verifiziert werden müssen. Dazu werden die GM-Prototypen getestet, indem sie möglichst frühzeitig mit der Realität konfrontiert werden. [11] Um GM-Prototypen zu testen, sollte das Feedback der wichtigsten Stakeholder eingeholt werden. Dies sind

insbesondere (potenzielle) Kunden, Lieferanten und Partner des durchführenden Unternehmens. Dabei können etwa Kundeninterviews oder Feldversuche, wie bspw. Friendly-User-Tests, eingesetzt werden. Die Erfahrungen aus diesen Tests können vielfältige Erkenntnisse bezüglich der Stärken und Schwächen der erstellten GM-Prototypen liefern. Die so gewonnenen Erkenntnisse können anschließend dazu genutzt werden, die Prototypen weiterzuentwickeln und zu optimieren. Die ursprünglich erstellten GM-Prototypen sind folglich nur erste, grobe Entwürfe, die dann schrittweise durch detailliertere, vervollständigte Versionen ersetzt werden müssen. [9] Das Vorgehen ist somit durch einen iterativen Charakter geprägt. Dabei steigen der Detaillierungsgrad und die Realitätsnähe der/des GM-Prototypen mit jeder Iterationsschleife weiter an.



METHODEN UND TOOLS:

Kundeninterviews, Experteninterviews, Friendly User Tests

GESCHÄFTSMODELL-PROTOTYPEN BEWERTEN UND SELEKTIEREN

Nachdem die GM-Prototypen eine Reihe von Iterationen durchlaufen haben, erfolgt die Bewertung und Auswahl der vorliegenden Alternativen. Das Ziel ist es, den am besten geeigneten GM-Prototypen zu identifizieren. Dieser wird dann in der anschließenden Implementierungs-Phase in die Realität umgesetzt. Da die Prototypen jedoch sehr unterschiedlich sein können, stellt der direkte Vergleich der Alternativen eine Herausforderung dar. Als unterstützende Methode für den Auswahlprozess kann deshalb z.B. das Scoringmodell angewendet werden. [9] Das Scoringmodell ist ein Punktbewertungsverfahren mit dem verschiedene Entscheidungsalternativen vor dem Hintergrund der zuvor festgelegten Ziele bewertet werden können. Dazu werden Kriterien



METHODEN UND TOOLS:

Scoring Modell,
Kosten-Nutzen-Analyse,
Kill/Thrill Session

erarbeitet und mit einem Gewichtungsschema verknüpft. Die Alternativen werden anschließend anhand der Kriterien mit einer Punktzahl bewertet. Aus der Summe der Punkte ergibt sich schließlich der Nutzwert der einzelnen Alternativen. Das Scoringmodell erlaubt einen direkten Vergleich der vorliegenden GM-Alternativen und ermöglicht dadurch einen strukturierten und transparenten Entscheidungsprozess.

GESCHÄFTSMODELL-PROTOTYP DETAILLIERT AUSGESTALTEN



METHODEN UND TOOLS:

Business Model Canvas

Der abschließende Schritt der Design-Phase ist die detaillierte Ausgestaltung des ausgewählten GM-Prototyps. Auf der Grundlage der bereits vorhandenen Beschreibungen der GM-Komponenten des ausgewählten Prototyps werden alle GM-Komponenten erneut detailliert betrachtet. Als unterstützendes Tool kann hierbei wiederum das Business Model Canvas eingesetzt werden. Ziel der detaillierten Ausgestaltung ist es, die einzelnen Aspekte des abstrakten GM-Prototyps zu operationalisieren und auf die tatsächlich im Unternehmen vorliegenden Strukturen und Rahmenbedingungen anzupassen. Durch diesen Schritt wird die spätere Implementierung des neuen bzw. optimierten GM erleichtert.

BUSINESSPLAN AUSARBEITEN

Vorbereitend für die Implementierung des neuen Geschäftsmodells sollte ein detaillierter Businessplan für den zuvor ausgestalteten Geschäftsmodell-Prototypen ausgearbeitet werden. Dieser dient in erster Linie dazu die Wirtschaftlichkeit des

neuen GM abzuschätzen und vertiefte Orientierung und Struktur sowie einen Gesamtüberblick über das angestrebte GM zu erarbeiten. Zudem bietet der Businessplan im Zuge der Implementierung die Möglichkeit der Erfolgskontrolle und bildet den Grundstein für eine systematische Umsetzung.



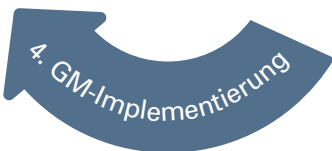
METHODEN UND TOOLS:

Businessplan



3.4 PHASE 4: Geschäftsmodell-Implementierung

In der vierten und letzten Phase des GM-Innovations-Prozesses erfolgt die Implementierung des neuen bzw. veränderten Geschäftsmodells. Ein durchgängiges Monitoring der gesetzten Ziele stellt dabei sicher, dass notwendige Anpassungen am neuen GM noch im Zuge der Implementierung vorgenommen werden können. Zudem macht eine weitreichende Kontrolle des Geschäftsmodells es möglich, Veränderungen im Unternehmensumfeld frühzeitig zu erkennen, die entsprechenden Maßnahmen einzuleiten und dadurch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu wahren.



PHASE 4: GESCHÄFTSMODELLIMPLEMENTIERUNG	
AKTIVITÄTEN	METHODEN/TOOL
Implementierung des neuen GM planen	Realisierungsplan
Neues/verändertes Geschäftsmodell implementieren	Projektmanagement-Methoden (siehe Leitfaden „Projektmanagement ² “)
Monitoring und Anpassung (kurzfristig)	GEMBA Walk, Soll-Ist-Abgleich (Businessplan), Kundenfeedback, siehe Methoden zu „Analyse der Einflussfaktoren“
Monitoring (langfristig)	siehe Methoden „Analyse-Phase“

Abbildung 7: Phase 3 (GM-Entwicklung) mit den dazugehörigen Aufgaben

IMPLEMENTIERUNG DES NEUEN GM PLANEN

Die Implementierung eines neuen GM ist in der Regel mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden. Deshalb sollte die angestrebte Implementierung zunächst gründlich geplant werden, um sicherzustellen, dass die verwendeten Ressourcen zielgerichtet eingesetzt werden können. Hierbei ist insbesondere der Fokus der GMI entscheidend. Es muss konkret spezifiziert werden, welche Bereiche in welcher Weise von der GMI

2 | https://kompetenzzentrum-hamburg.digital/images/angebot/Downloads/Leitfaden/Projektmanagement_fuer_KMU_in_Zeiten_der_Digitalisierung_2019.pdf

betroffen sind und wie die Veränderung aussehen wird. Für die Vorbereitung der Implementierung kann bspw. die Aufstellung eines Realisierungsplans hilfreich sein. Bei der Erstellung eines Realisierungsplans wird ein Soll-Ist-Abgleich zwischen dem bestehenden GM und dem neuen GM auf der Ebene von GM-Komponenten vorgenommen. Der Abgleich zeigt auf, welche Maßnahmen in welchen Bereichen notwendig sind, um das neue bzw. angepasste GM umzusetzen. Diese Maßnahmen können dann in einzelnen Teilprojekten umgesetzt werden. Dabei ist es hilfreich, einen Projektplan zu erstellen, in dem die notwendigen Maßnahmen und Meilensteine festgehalten werden. [10]



NEUES/VERÄNDERTES GESCHÄFTSMODELL IMPLEMENTIEREN

Die Implementierung des neuen bzw. angepassten GM stellt eine erhebliche Herausforderung im GMI-Prozess dar. Da eine GMI tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen mit sich bringt, ist in der Regel mit großen Widerständen von Partnern, Kunden und eigenen Mitarbeitern zu rechnen. Um die GMI dennoch erfolgreich umsetzen zu können, gilt es sich gegen diese Widerstände durchzusetzen, was ein hohes Maß an Entschlossenheit und Durchhaltevermögen erfordert. [9] Essentiell ist hierbei ein klares Commitment seitens der Geschäftsführung, welche die Implementierung des neuen GM aktiv und entschlossen vorantreiben muss. Je besser es gelingt, die Mitarbeiter an der Gestaltung neuer Prozesse, Rollen und Aufgaben aktiv zu beteiligen, desto größer ist deren Motivation und Akzeptanz und desto geringer fällt der interne Widerstand aus. Bei der Implementierung des neuen GM ist die fortwäh-



METHODEN UND TOOLS:

Projektmanagement-Methoden (siehe Leitfaden "Projektmanagement"),
Changemanagement-Methoden



METHODEN UND TOOLS:

GEMBA Walk, Soll-Ist-Abgleich (Businessplan),
Kundenfeedback

rende und systematische Kommunikation mit Kunden, Lieferanten und Partnern wichtig. Das dadurch erhaltene Feedback kann genutzt werden, um eventuelle Schwachstellen des neuen GM aufzudecken, welche in der Design-Phase noch nicht erkennbar waren. Auf dieser Grundlage können notwendige kleinere Anpassungen des neuen GM noch während der Implementierung vorgenommen werden. Für die Implementierung des neuen GM werden insbesondere Methoden aus dem Projektmanagement sowie dem Changemanagement benötigt.

MONITORING UND ANPASSUNG (KURZFRISTIG)

Nach der erfolgten Implementierung des neuen GM gilt es, dessen Erfolg kontinuierlich zu kontrollieren, ähnlich wie es in der Testphase des GM-Prototyps bereits erfolgt ist. Die Kontrolle des GM kann dabei anhand der im Businessplan aufgestellten Kennzahlen durchgeführt werden. Bei Zielabweichungen sollten die Ursachen unbedingt genauer untersucht werden. Dazu können prinzipiell die gleichen Methoden Anwendung finden, die bereits in der Analyse-Phase zum Einsatz gekommen sind. Grundsätzlich ist das Ziel, notwendige Anpassungen am neuen GM möglichst frühzeitig zu erkennen, um dann entsprechende Maßnahmen abzuleiten und diese rasch umzusetzen.

MONITORING (LANGFRISTIG)

Auf lange Sicht sollte das neue GM in regelmäßigen Abständen weiterhin kontrolliert und auf seine Aktualität hin überprüft werden. Interne und externe Veränderungen, die einen relevanten Einfluss auf das GM haben, müssen regelmäßig beobachtet

werden. Dies kann beispielsweise eine Veränderung der Kundenwünsche oder eine Änderung im Unternehmensumfeld betreffen. Sofern sich aus der regelmäßigen Beobachtung und Kontrolle des GM und der relevanten Einflussfaktoren die Erkenntnis ergibt, dass eine leichte Anpassung des GM nicht mehr ausreichend ist, muss der GMI-Prozess erneut initiiert werden.

3.5 Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren

Neben der Durchführung der zuvor erläuterten Schritte und Aktivitäten, gilt es im Geschäftsmodellinnovationsprozess bestimmte Anforderungen phasenübergreifend zu berücksichtigen, um einen möglichst effektiven und erfolgreichen Projektablauf und ein Erreichen der gewünschten Ergebnisqualität zu gewährleisten. Diese Erfolgsfaktoren beeinflussen dabei den Erfolg der Geschäftsmodellinnovation maßgeblich. Über den gesamten GMI-Prozess sind daher phasenübergreifend folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:



Abbildung 8: Phasenübergreifende Erfolgsfaktoren im GMI-Prozess

COMMITMENT DER GESCHÄFTSLEITUNG

Über den gesamten GMI-Prozess ist es essentiell wichtig, dass die Geschäftsleitung hinter der Entscheidung zur Veränderung des Geschäftsmodells steht und den Wandel im Unternehmen aktiv vorantreibt. Das klare Commitment muss über alle Phasen des Prozesses aufrechterhalten werden.

KOMMUNIKATION DER GMI IM UNTERNEHMEN

Die Unterstützung des Wandels durch die Geschäftsleitung sollte innerhalb des Unternehmens klar kommuniziert werden. Es sollte den Mitarbeitern deutlich gemacht werden, welche Auslöser dem angestrebten Wandel zugrunde liegen, welche Ziele verfolgt werden und welche Möglichkeiten und Chancen sich aus der Innovation des bestehenden Geschäftsmodells ergeben können. Eine frühzeitige und eindeutige Bekanntmachung sorgt dafür, dass Mitarbeiter nicht erst während der Umsetzung von der Entscheidung überrascht werden.

INNOVATIONSFÖRDERNDE UNTERNEHMENSKULTUR SCHAFFEN

Der Aufbau einer innovationsfördernden Unternehmenskultur kann den Prozess der Geschäftsmodellinnovation erheblich erleichtern. Der offene Umgang mit innovativen Ideen und eine positive Einstellung gegenüber möglichen Veränderungen führt dazu, dass Ideen innerhalb des Unternehmens schneller erkannt und kommuniziert werden. Darüber hinaus können innerhalb einer Unternehmenskultur, die offen ist für Innovationen, Veränderungen zügiger und zielgerichteter durchgeführt und eventuell vorhandene Barrieren leichter überwunden werden.

MITARBEITER AKTIV IN DEN GMI-PROZESS EINBEZIEHEN

Im Zuge einer Geschäftsmodellinnovation sollten die Mitarbeiter möglichst frühzeitig in den Veränderungsprozess mit einbezogen werden. Dazu ist insbesondere eine gezielte interne Kommunikation erforderlich. Hierbei ist das Ziel, den Mitarbeitern die Ziele der GMI sowie die entsprechenden Veränderungen im Unternehmen transparent zu machen, um das Verständnis für die geplanten Änderungen zu fördern und eventuell existierende Vorbehalte in der Belegschaft möglichst frühzeitig abzubauen.

AUSREICHEND RESSOURCEN BEREITSTELLEN

Die Entwicklung und Implementierung eines erfolgreichen Geschäftsmodells erstreckt sich typischerweise über einen längeren Zeitraum. Deshalb ist es wichtig, dem Projekt ausreichende Ressourcen zur Verfügung zu stellen und diese Unterstützung auch dauerhaft aufrecht zu erhalten.

KUNDENZENTRIERT DENKEN

Bei der Entwicklung eines neuen GM sollten nicht die Produkte, sondern die Kunden in den Mittelpunkt gerückt werden. Für die Wettbewerbsfähigkeit ist es essentiell, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und entsprechend zu bedienen. Wichtig sind daher z.B. die Fragen: „Welche Probleme haben unsere Kunden?“, „Wie können wir ihnen bei der Lösung helfen?“ oder „Welche Art von Beziehung erwarten unsere Kunden?“

PROJEKTDOKUMENTATION

Das Vorgehensmodell kann dazu verwendet werden, den Innovationsprozess mitsamt der gewonnenen Erfahrung und den getroffenen Entscheidungen zu dokumentieren. Zudem können die Aufzeichnungen zum späteren Abgleich von Soll- und Ist-Zuständen herangezogen werden.

VIER

WELCHES – PRAXISBEISPIEL FÜR ERFOLGREICHE GMI GIBT ES?

Nach der Betrachtung, was Geschäftsmodellinnovation ist, warum diese für KMU relevant sind und der Beschreibung, wie GMI in KMU durchgeführt werden können, wird im Folgenden ein Praxisbeispiel vorgestellt, um die Art und Weise der Umsetzung sowie die Wirkung einer Geschäftsmodellinnovation in einem realen Fall zu verdeutlichen. Zu diesem Zweck wird die Werum IT Solutions GmbH als Beispiel für eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation im deutschen Mittelstand erläutert und beschrieben. Anhand dieses Beispiels können zum einen das grundlegende Vorgehen besser verstanden und zum anderen weitere Aspekte wie z. B. Erfolgsfaktoren und Hindernisse veranschaulicht werden.

4.1 Kurzes Unternehmensprofil

Die Werum IT Solutions GmbH mit Sitz in Lüneburg wurde Ende der 1960er Jahre gegründet und hat sich seitdem auf IT-Lösungen zur Unterstützung der Produktion, vorrangig für den pharmazeutischen Bereich, spezialisiert. Infolge der durchgeführten Geschäftsmodellinnovationen erfuhr das Unternehmen ein starkes Wachstum, konnte seinen Marktanteil kontinuierlich ausbauen und ist heute Weltmarktführer in seinem Segment. Mittlerweile beschäftigt die Werum IT Solutions GmbH ca. 530 Mitarbeiter und gehört somit nicht mehr in die EU-Kategorie der KMU. Vor wenigen Jahren wurde das Unternehmen durch die Körber AG übernommen und in die Konzernstruktur eingegliedert.

4.2 Bisheriges Geschäftsmodell

Das ursprüngliche Geschäftsmodell der Werum IT Solutions GmbH bestand darin, kundenindividuelle Softwarelösungen für die Produktion in der Pharmaindustrie zu liefern. Diese Softwarelösungen wurden jeweils individuell für den Kunden entwickelt. Dieses Vorgehen sorgte für eine sehr große Individualität der Einzellösungen, war jedoch auch mit einem hohen Entwicklungs- und Implementierungsaufwand verbunden. Das Geschäftsmodell „Entwicklung als Dienstleistung“ wurde durch die Werum IT Solutions GmbH über einen Zeitraum von ca. 30 Jahren verfolgt.

4.3 Geschäftsmodellinnovation

Ab dem Jahr 2010 beobachtete die Geschäftsleitung der Werum IT Solutions GmbH eine grundlegende Veränderung des Marktes und der Kundenwünsche in ihrem Segment. Die Kunden wünschten sich modular aufgebaute Software-Produkte und waren nicht mehr bereit für das Customizing der individuell entwickelten Softwarelösungen zu bezahlen. Im Zuge dieses Marktumbruchs wurde dann die Entscheidung gefällt, das bisher bestehende Geschäftsmodell zu verändern. Infolgedessen wandelte sich die Werum IT Solutions GmbH von einem Anbieter für kundenspezifische Individuallösungen hin zu einem Anbieter für standardisierte, modular aufgebaute Software-Lösungen. Parallel dazu wurden neue Wertangebote in den Bereichen Services und Schulungen für IT-Systeme geschaffen, die neue Marktfelder eröffneten und zu einer deutlichen Umsatzsteigerung führten. Diese Veränderungen des Geschäftsmodells brachten eine ganze Reihe von strukturellen Veränderungen innerhalb der Organisation mit sich. Es wurden neue Job-Rollen definiert, eine große Zahl neuer Mitarbeiter eingestellt, Abteilungen fusioniert bzw. neu aufgebaut, neue Entwicklungsmethoden eingeführt und das gesamte Unternehmen wurde kundenzentriert ausgerichtet. Durch Letzteres veränderte sich insbesondere auch die Vertriebsstruktur. Zusätzlich zu dem eigentlichen Kerngeschäft wurden zudem neue Serviceangebote entwickelt und den Kunden angeboten. Der Umsatz im neuen Geschäftsmodell generiert sich folglich nicht mehr nur über den Verkauf von Softwareprodukten, sondern ebenfalls durch Beratungsleistungen und Update-Angebote. Die erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation hat ein starkes Wachstum bewirkt und dazu geführt, dass die Werum IT Solutions GmbH heute weltweiter Marktführer in ihrem Bereich ist. Für die nahe Zukunft ist neben dem Einsatz von Big Data ebenfalls ein zusätzliches Angebot des Produktes als Software-as-a-Service Angebot in Planung, um die Wettbewerbsposition weiter auszubauen.

4.4 Erfolgsfaktoren

Im Zuge der Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation bei der Werum IT Solutions GmbH haben verschiedene Faktoren den Erfolg dieser Maßnahme entscheidend beeinflusst. Insbesondere die aufmerksame Beobachtung des Marktes und der Kundenwünsche (siehe Methode Kundenbefragung) haben dazu geführt, dass relevante Veränderungen der Unternehmensumwelt frühzeitig erkannt wurden und entsprechend rechtzeitig gehandelt werden konnte. Die konsequente Veränderung der Unternehmensstruktur



durch die klare Ausrichtung auf den Kunden war zwar mit einem großen finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden, wurde aber zu einem zentralen Erfolgsfaktor im neuen Geschäftsmodell. Bei der Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation wurde zudem darauf geachtet, ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell aufzubauen, mit welchem ein weiteres Wachstum möglich war und das gleichzeitig Stabilität versprach. Bei der Implementierung des veränderten GM hat das Management stets auf eine einheitliche und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern geachtet und die Notwendigkeit der Veränderung des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt unmissverständlich deutlich gemacht und gefördert. Da sich die Geschäftsmodellinnovation der Werum IT Solutions GmbH von der ersten Idee bis zur vollständigen Umsetzung über einen Zeitraum von ca. fünf Jahren erstreckte, waren zudem die Bereitstellung ausreichender Ressourcen, die Konsequenz in der Umsetzung sowie die Formulierung einer Vision des neuen Geschäftsmodells wichtige Faktoren für den Erfolg.

FÜNF

FAZIT

In diesem Leitfaden haben Sie zunächst erfahren, was ein Geschäftsmodell ist, wann man von Geschäftsmodellinnovationen spricht und warum diese insbesondere auch für kleine und mittlere Unternehmen so wichtig sind. Anhand des Vorgehensmodells in Kapitel 4 wurde aufgezeigt, wie Sie eine Innovation Ihres Geschäftsmodells systematisch angehen und erfolgreich umsetzen können. Dabei haben Sie die einzelnen Phasen des GMI-Prozesses mit den jeweils durchzuführenden Aktivitäten kennengelernt. Darüber hinaus wurde eine Empfehlung hinsichtlich ausgewählter Methoden gegeben, welche Sie für die Durchführung der einzelnen Schritte im GMI-Prozess unterstützend einsetzen können. Weiterhin bietet die Zusammenfassung der wichtigsten Erfolgsfaktoren im GMI-Prozess einen Überblick über die grundlegenden, phasenübergreifenden Faktoren, welche die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Geschäftsmodellinnovation erheblich steigern können. Anhand eines aktuellen Praxisbeispiels haben Sie am Ende des Leitfadens einen Einblick in die erfolgreiche Umsetzung einer Geschäftsmodellinnovation in einem mittelgroßen Unternehmen bekommen.

Doch wie können Sie jetzt konkret starten? Am besten schauen Sie sich den GMI-Prozess erneut in aller Ruhe an und überlegen, wie Sie sich den einzelnen Aktivitäten konkret nähern können. Gibt es eventuell bereits erste Ansätze für neue Geschäftsfelder in Ihrem Unternehmen? Oder haben Sie vielleicht schon eine Idee, welche Personen gut in Ihr Innovationsteam passen würden? Führen Sie doch einmal testweise einige Recherchen zu aktuellen Technologietrends in Ihrer Branche durch und schauen Sie sich den Markt, Wettbewerb und die Geschäftsmodelle Ihrer Partner einmal etwas genauer an, um einen ersten Eindruck für Chancen und Risiken zu bekommen. Starten Sie einen Testballon und führen Sie einen Ideenwettbewerb in Ihrem Unternehmen durch, um das Innovationspotential ihrer Mitarbeiter freizusetzen und einen ersten Ansatzpunkt für neue, interessante GM-Ideen zu erhalten. Oder besuchen Sie einen GM-Workshop des Mittelstand 4.0-Kompetenzentrums, um neue Geschäftsmodelle durch Digitalisierung und Industrie 4.0 vertieft kennenzulernen. Wie Sie das Thema Geschäftsmodellinnovation in Ihrem Unternehmen konkret angehen, bleibt natürlich Ihnen überlassen. Aber wir wollen Sie ermutigen aktiv zu werden und dieses wichtige Thema selbst in die Hand zu nehmen.

Wir hoffen, dass Ihnen der Leitfaden dabei geholfen hat, einen Einstieg in das Thema Geschäftsmodellinnovation zu erhalten. Und vielleicht inspiriert Sie das Lesen dieses Leitfadens ja bereits zu der ein oder anderen Umsetzungsidee. Sicher ist: Wenn Sie offen für neue Ideen sind, Innovationsthemen im Unternehmen mutig vorantreiben und Veränderungen voller Überzeugung anpacken, dann wird auch Ihr Unternehmen erfolgreiche Geschäftsmodellinnovationen umsetzen und damit den Grundstein für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit und eine erfolgreiche Zukunft legen können.

Hierbei wünschen wir Ihnen viel Erfolg!

SECHS

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017):
Digitale Geschäftsmodelle – Themenheft Mittelstand-Digital, Online verfügbar unter:
https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/mittel-stand-digital-dig-tale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=7
- Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M. (2013):
Geschäftsmodelle entwickeln – 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München: Hanser.
- Gassmann, O.; Granig, P. (2013):
Innovationsmanagement – 12 Erfolgsstrategien für KMU, München: Hanser.
- Kersten, Wolfgang. (2018):
Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0, In: Handbuch Produktions- und Logistikmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken. :1286–1303.
- W. Kersten, M. Seiter, B. von See, N. Hackius und T. Maurer (2017):
Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management: Chancen der digitalen Transformation. Online verfügbar unter: <http://logistiktrends.bvl.de/>.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010):
Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New York: Wiley & Sons.
- Nagl, A.; Bozem, K. (2018):
Geschäftsmodelle 4.0 – Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen, Wiebaden: Springer Gabler.
- Seidenstricker, S.; Rauch, E.; Dallasega, P. (2017):
Industrie-4.0-Geschäftsmodellinnovation für KMU, In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (ZWF), 112, (9), S. 616–620.

SIEBEN

WERKZEUGKASTEN – ÜBERSICHT DER METHODEN & TOOLS

In diesem Leitfaden wurden verschiedene Methoden erwähnt. Hier führen wir diese noch einmal gesammelt auf und bieten Ihnen durch eine Kurzbeschreibung und weiterführende Literatur die Möglichkeit, diese genauer zu recherchieren und zur Anwendung zu bringen.

METHODE/TOOL	KURZBESCHREIBUNG	LITERATUR
6-3-5-Methode	<ul style="list-style-type: none"> - 6 Personen schreiben innerhalb von 5 Minuten jeweils 3 Ideen auf vorbereitetes Formular und geben es dann weiter - Innerhalb von 30 Minuten 108 Ideen 	Gassmann/Frankenberger/ Csik (2013)
Brainstorming	<ul style="list-style-type: none"> - Sammlung von Ideen 	Salzburg Research (2015) & Osterwalder/Pigneur (2010)
Branchenstruktur-analyse	<ul style="list-style-type: none"> - Five-Forces-Modell (5 Marktkräfte, die auf Unternehmen einwirken) 	Porter (1998)
Business Model Canvas	<ul style="list-style-type: none"> - 9 Komponenten - Zum einfachen Erstellen und Vergleichen von GM-Prototypen 	Osterwalder/Pigneur (2010)
Business Model Navigator	<ul style="list-style-type: none"> - 4 Dimensionen zur Beschreibungen von GM - Änderung einer Dimension zieht automatisch Änderung der anderen Dimensionen nach sich 	Gassmann/Frankenberger/ Csik (2013)
Business Model Pattern Cards	<ul style="list-style-type: none"> - 55 Karten mit erfolgreichen Geschäftsmodellmustern zur Unterstützung bei der Ideenfindung und Adaption dieser Muster 	Gassmann/Frankenberger/ Csik (2013)
Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreibung des Geschäftsmodells und wie dieses implementiert werden kann 	Osterwalder/Pigneur (2010)
Customer Empathy Map	<ul style="list-style-type: none"> - Vertiefen des Verständnisses für Kunden, durch hineinversetzen in deren Lage 	Osterwalder/Pigneur (2010)
Collective Notebook	<ul style="list-style-type: none"> - Ideen jedes Teilnehmers werden über gewisse Zeit schriftlich gesammelt 	Bucherer (2010) & Salzburg Research (2015)
Friendly User Tests	<ul style="list-style-type: none"> - Einholen von Feedback durch Feldversuche 	Salzburg Research (2015)
GEMBA-Walk	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammen mit betroffenen Personen sprechen, um Probleme und Lösungen zu erkennen 	Tyagi/Choudhary (2015)

Kundenbefragungen/ Kundenfeedback	- Kundenbedürfnisse und Trends mittels Interviews/Fragebögen erheben	Bucherer (2010)
Kill/Thrill Session	- Risikominimierung durch 20 Minuten Brainstorming, warum die Idee nicht funktioniert, danach 20 Minuten Brainstorming warum die Idee erfolgreich sein wird	Osterwalder/Pigneur (2010)
Minimum Viable Product-Ansatz	- Prototyp, welcher sich auf die Kerneigenschaft konzentriert und potentiellen Kunden zum Testen bereitgestellt wird	Business Model Toolbox (2018)
PESTEL-Analyse	- Umfeldanalyse mit 6 zu betrachtenden Kategorien	Yüksel (2012)
Portfolioanalyse	- Bewertung aller Produktgruppen hinsichtlich Wettbewerbsvorteil und Marktattraktivität	Gassmann/Frankenberger/Csik (2013)
Produkt-Lebenszyklus-Analyse	- Analyse in welcher Lebenszyklusphase sich die Produkte befinden (Einführung, Wachstum, Reife, Rückgang)	Gassmann/Frankenberger/Csik (2013)
Prototyping	- Erstellung und Optimierung von GM-Prototypen	Deloitte (2018) & Salzburg Research (2015)
Realisierungsplan	- Soll-Ist-Abgleich zwischen bestehendem und neuem GM	Schallmo (2013)
Scoringmodell	- Punktbewertungsverfahren zur Bewertung von verschiedenen Entscheidungsalternativen	Gassmann/Granig (2013)
SWOT-Analyse	- Interne & externe Analyse (Stärken/Schwächen & Chancen/Risiken)	Gassmann/Granig (2013)
Trendradar	- Darstellung der Ergebnisse einer Umfeldanalyse - In der Mitte bestehendes GM, von außen einwirkende Trends (Technologische Trends, Marktentwicklung, Branchenkräfte, Makroökonomische Kräfte)	Osterwalder/Pigneur (2010)
Trendscouting	- Aufspüren von Markt- und Technologietrends - Suche unabhängig von bestehenden Strukturen und Limitierungen	Song/Hormuth (2013)
Value Proposition Canvas	- Genauere Betrachtung von 2 Komponenten des BMC (Kundensegmente & Wertangebot/Nutzenversprechen) - Direkte Überprüfung der GM-Ideen auf Kundenbedürfnis	Osterwalder et al. (2014)
Walt-Disney-Methode	- Verschiedene Denkhaltungen (Träumer, Macher, Kritiker), die nacheinander eingenommen werden	Geschka/Lantelme (2005)

ACHT

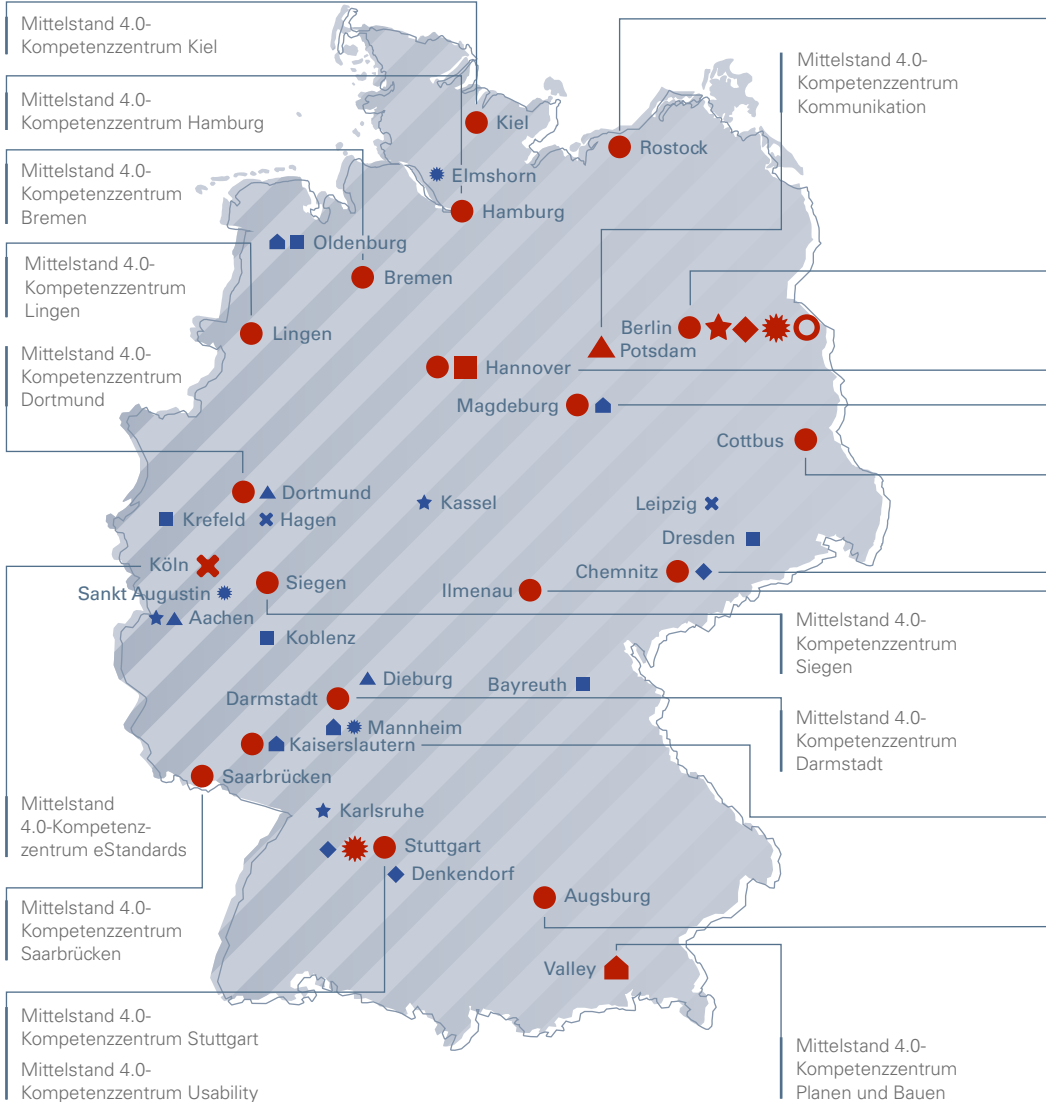
LITERATUR

- [1] W. Bauer, S. Schlund, D. Marrenbach und O. Ganschar, „Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, Studie: Bitkom, Fraunhofer IAO“, <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2014/Studien/Studie-Industrie-4-0-Volkswirtschaftliches-Potenzial-fuer-Deutschland/Studie-Industrie-40.pdf>, 2014.
- [2] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft – Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation, Themenheft. [Online] Verfügbar unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Industrie/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zugriff am: 2. Oktober 2018.
- [3] Icks, A., Schröder, C., S. Brink, S. Dienes und S. Schneck, Digitalisierungsprozesse von KMU im verarbeitenden Gewerbe. Bonn: IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2017.
- [4] W. Kersten, „Geschäftsmodelle in der Industrie 4.0“ in Handbuch Produktions- und Logistikmanagement in Wertschöpfungsnetzwerken, H. Corsten, R. Gössinger und T. S. Spengler, Hg., Berlin, Boston: De Gruyter, 2018, 1286\textendash1303.
- [5] H. Chesbrough, „Business model innovation: it’s not just about technology anymore“, Strategy & Leadership, Jg. 35, Nr. 6, S. 12–17, 2007.
- [6] D. J. Teece, „Business Models, Business Strategy and Innovation“, Long Range Planning, Jg. 43, 2–3, S. 172–194, 2010.
- [7] Kranzusch, P., May-Strobl, E. und B. Levering, Innovation und Wachstum als Herausforderung für den Mittelstand – Update der Unternehmersicht 2017. Bonn: IfM Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2017.
- [8] Kersten, Wolfgang; Dörries, Florian; Lodemann, Sebastian; Indorf, Marius; Müller, Merlin A. (2019): Qualifizierung von Führungskräften für die digitale Ökonomie. Ein Erfolgsfaktor erfolgreicher Geschäftsmodellinnovationen. In: Dieter Spath und Birgit Spanner-Ulmer (Hg.): Digitale Transformation – gutes Arbeiten und Qualifizierung aktiv gestalten (Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Arbeits- und Betriebsorganisation), S. 163–186.

- [9] O. Gassmann, K. Frankenberger und M. Csik, Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser, 2013.
- [10] D. Schallmo, Geschäftsmodellinnovation: Grundlagen, bestehende Ansätze, methodisches Vorgehen und B2B-Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- [11] A. Osterwalder und Y. Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New York: Wiley & Sons, 2010.
- [12] E. Bucherer, Business Model Innovation – Guidelines for a Structured Approach. Berichte aus der Betriebswirtschaft. Aachen: Shaker Verlag, 2010.
- [13] R. Casadesus-Masanell und F. Zhu, „Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of sponsorbased Business Models“, Strategic Management Journal, Jg. 34, Nr. 4, S. 464–482, 2011.
- [14] Universität St. Gallen, Business Model Innovation: Youtube-Video. [Online] Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=B4ZSGQW0UMI>. Zugriff am: 11. Februar 2019.
- [15] D. Mietzner und F. Hartmann, „Szenariobasierte Geschäftsmodellentwicklung als Ansatz der strategischen Vorausschau in kleinen und mittleren Unternehmen. Forschungsgruppe Innovations- und Regionalforschung, Technische Hochschule Wildau“, Wildau, 2017.
- [16] M. E. Porter, Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free Press, 1998.
- [17] A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith und P. Papadakos, Value proposition design: How to create products and services customers want. Hoboken, NJ: Wiley, 2014.
- [18] W. Kersten, M. Seiter, B. von See, N. Hackius und T. Maurer, Trends und Strategien in Logistik und Supply Chain Management: Chancen der digitalen Transformation. [Online] Verfügbar unter: <http://logistiktrends.bvl.de/>. Zugriff am: 8. August 2019.
- [19] Hyve, Business Model Prototyping. [Online] Verfügbar unter: <https://www.hyve.net/de/competences/business-model-development/>. Zugriff am: 10. Oktober 2018.

NEUN

ÜBER MITTELSTAND-DIGITAL



- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Rostock

- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin
- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Textil-vernetzt
- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft
- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Handel

- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Hannover

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Magdeburg

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Cottbus

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Chemnitz

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Ilmenau

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum
Kaiserslautern

- Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Augsburg

- Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- ☀ Kompetenzzentrum Usability
- ★ Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft
- ◆ Kompetenzzentrum Textil vernetzt
- ✕ Kompetenzzentrum eStandards
- 🏠 Kompetenzzentrum Planen und Bauen
- ▲ Kompetenzzentrum Kommunikation
- Kompetenzzentrum Handel

- Regionale Schaufenster Digitales Handwerk
- ☀ Regionale Anlaufstelle Usability
- ★ Regionale Stützpunkte IT-Wirtschaft
- ◆ Regionale Schaufenster Textil vernetzt
- ✕ Offene Werkstätten eStandards
- 🏠 Regionale Anlaufstelle Planen und Bauen
- ▲ Regionale Schaufenster Kommunikation

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg ist eines von aktuell 26 Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren bundesweit. Diese sind Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg richtet sich insbesondere an Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe in der Metropolregion Hamburg und unterstützt diese auf ihrem Weg zur Digitalisierung von Prozessen und Produkten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Bereich Logistik.

Weitere Informationen finden Sie unter:
<https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/>

Stand: Juli 2019

ZEHN

MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM

Für kleine und mittlere Unternehmen bei Fragen und Herausforderungen der digitalen Transformation.

KONTAKT:

Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Hamburg
Rudolf Neumüller (Leiter)
c/o HKS Handelskammer Hamburg
Service GmbH

Adolphsplatz 1
20457 Hamburg
Tel.: +49 40 36138-263
kompetenzzentrum@hk24.de

PROJEKTPARTNER:

Konsortialführer des Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrums Hamburg
und zentraler Ansprechpartner für
Unternehmen ist die HKS Handelskammer
Hamburg Service GmbH.

WEITERES INFOMATERIAL
FINDEN SIE HIER:

Online finden Sie unseren aktuellen
Flyer und weitere
Informationen.

QR-Code mit dem
Smartphone abschnappen



Weitere Projektpartner im Mittelstand 4.0-
Kompetenzzentrum Hamburg sind:

- Technische Universität Hamburg
- Helmut-Schmidt-Universität
- Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
- Handwerkskammer Hamburg



www.kompetenzzentrum-hamburg.digital
www.facebook.com/digitalvoraushamburg



ELF

IMPRESSUM

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Kersten
Technische Universität Hamburg
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

AUTOREN:

Sebastian Lodemann, Tim Schachne, Florian Dörries, Henning Schöpfer
Technische Universität Hamburg
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

GESTALTUNG:

LOCKVOGEL – Werbenest Hamburg
www.lockvogel-hamburg.de

DRUCK:

Beisner Druck GmbH & Co. KG

BILDNACHWEIS:

natali_mis/stock.adobe.com (1), Panumas/stock.adobe.com (4),
ty/stock.adobe.com (9), Robert Kneschke/stock.adobe.com (15),
MyriamB/stock.adobe.com (18), everythingpossible/stock.adobe.com (25),
Alexander Limbach/stock.adobe.com (34)

AUFLAGE:

1. Auflage, 11/2019

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

www.kompetenzzentrum-hamburg.digital



MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM HAMBURG

Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg

Tel.: +49 40 36138-263, kompetenzzentrum@hk24.de