



Steinbeis

*Kostenfreie Publikation*  
*[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)*



# Steinbeis Unternehmerforum

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

**11. April 2014**

Haus der Wirtschaft, Stuttgart









**Steinbeis**



# **Steinbeis Unternehmerforum**

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

**11. April 2014**

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

## Impressum

© 2014 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Steinbeis Unternehmerforum | Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

1. Auflage, 2014 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-000-2

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: ©iStockphoto.de/naddi

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in über 60 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 5.800 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

167150-2014-04 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Steinbeis Unternehmerforum

Im Zentrum des zweiten Steinbeis Unternehmerforums standen die Themen „**Strategie & Innovation für KMU**“. In Impuls- sowie Tandemvorträgen wurden Themen wie Innovationsmanagement, Innovationsprozesse oder strategische Entscheidungen, wie die Stiftung als Möglichkeit der Unternehmensnachfolge, von den Referenten aus unterschiedlichen Sichtweisen beleuchtet: Ein Steinbeis-Experte hat dabei die grundlegenden Aspekte erörtert, im direkten Anschluss berichtete ein Steinbeis-Projektpartner zum selben Thema aus der praxisorientierten Perspektive. Im Anschluss an die Tandemvorträge hatten die Gäste die Möglichkeit mit den Referenten in einem **Round Table-Gespräch** eine tiefere Diskussion zu führen und dabei Fragen zu stellen.

Das Ziel der Veranstaltung bestand darin, die von Bildungsexperten und Unternehmen geforderte Verzahnung von Theorie und Praxis darzustellen. Die Projekt-Kompetenz-Studiengänge und die Projekt-Kompetenz-Promotion der Steinbeis-Hochschule Berlin sind dabei eine konkrete Antwort auf die Herausforderungen der Wissensgesellschaft: Die Studierenden bearbeiten innerhalb ihres Studiums ein für ihr Unternehmen relevantes Projekt. Sie zeigen damit sich selbst und vor allem ihrem Unternehmen, dass sie das im Studium vermittelte Wissen nutzbringend auch in der Praxis anwenden können. In den Seminarphasen erlangen die Studierenden die für die Aufgabenstellung notwendige methodische Kompetenz. Sie werden dabei von Professoren und Dozenten praxisnah betreut und unterstützt. Mit dem gewonnenen fachlichen Wissen aus der Theorie bearbeiten die Studenten innovative Konzepte für ihr Unternehmen, welche sie in ihre Abschlussarbeit übertragen. Die Steinbeis-Hochschule Berlin bietet daher berufsintegrierte Studienprogramme, deren Ergebnisse direkt zu betrieblicher Umsetzungskompetenz führen.

Der vorliegende Dokumentationsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, welche die Themen „**Strategie & Innovation für KMU**“ aus mehreren Perspektiven beleuchteten.



Dr. Walter Beck

# Inhalt

## Veranstalter

Steinbeis .....	8
Steinbeis Center of Management and Technology .....	11

## Aussteller

Steinbeis-Transfer-Institut Business School Memmingen .....	14
k+k information services GmbH .....	15
Wirtschaftsjunioren – die aktive Stimme der jungen Wirtschaft .....	16
Die Witzenmann-Gruppe .....	17
Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition .....	18

<b>Programm</b> .....	19
-----------------------	----

## Referenten | Abstracts

### Geschäftsmodellinnovationen: Radikal das Geschäft neu denken

> Dr. oec. Patrick Stähler .....	24
----------------------------------	----

### WOIS – Comprehensive Business Innovations

> Prof. Dr. Gunther Herr .....	32
--------------------------------	----

### Innovationen erfordern Lösungen jenseits der Logik von heute

> Christian Kübrich .....	38
---------------------------	----

### Familienunternehmen und deren Unternehmensnachfolge

> Dr. oec. HSG Urs Frey .....	43
-------------------------------	----

### Less is more – Weniger ist mehr! Bewusst(er) mit seiner Zeit umgehen und sich an der neu gewonnenen Einzigartigkeit freuen

> Dr. oec. HSG Urs Frey .....	47
-------------------------------	----

### Die Stiftung als Form der Nachfolgeregelung am Beispiel der Chemotechnik Abstatt GmbH

> Andreas Eisenreich .....	54
----------------------------	----

### Systematisches Innovationsmanagement: Theoretische Paradoxien und praktisches Vorgehen

> Dr. Lüder Tockenbürger .....	58
--------------------------------	----

### Konzeption eines systematischen Innovationsmanagements am Beispiel der Witzenmann GmbH

> Thorsten Brecht .....	62
-------------------------	----



# Veranstalter

## **Steinbeis**

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 60 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 5.800 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

### **Beratung**

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Pro-

jektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

### **Forschung und Entwicklung**

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

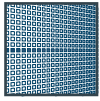
### **Aus- und Weiterbildung**

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

### **Analysen und Expertisen**

Entscheidungen für Innovationen oder andere unternehmerische Chancen setzen eine fundierte Analyse und Expertise voraus. Experten unseres Netzwerks verfügen über das erforderliche Fachwissen und die notwendige Erfahrung.

## Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag ins Stuttgarter Haus der Wirtschaft. In einer Fachausstellung geben an diesem Tag Zentren aus dem Verbund Einblick in ihre Projektarbeit, stellen neue Entwicklungen vor und stehen für Gespräche zur Verfügung. Kurzvorträge am Nachmittag vertiefen für das interessierte Fachpublikum einzelne Fragestellungen.

[www.steinbeis-tag.de](http://www.steinbeis-tag.de)

## Steinbeis Consulting Forum



Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und/oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-consulting-forum.de](http://www.steinbeis-consulting-forum.de)

## Steinbeis Engineering Forum



Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Product, Process und Project Engineering. Die Kriterien eines erfolgreichen, transferorientierten Wissenschafts- und Forschungsmanagements diskutiert das im Wechsel mit dem Steinbeis Engineering Tag stattfindende Max Syrbe-Symposium.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.

[www.steinbeis-engineering-forum.de](http://www.steinbeis-engineering-forum.de)

## Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kom-

petenzmanagements als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung dar. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl persönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Competence Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Competence Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

[www.steinbeis-competence-forum.de](http://www.steinbeis-competence-forum.de)

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

[www.steinbeis.de](http://www.steinbeis.de)



## Steinbeis Center of Management and Technology

Lebenslanges und berufsintegriertes Lernen ist der zentrale Ankerpunkt des Konzeptes des Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT). Mit innovativen Dienstleistungen und kreativen Lösungen, der Bündelung von Expertenwissen aus verschiedensten Disziplinen sowie exzellenten Beratungsleistungen liefert das SCMT für Unternehmen und Einzelpersonen beste Voraussetzungen für zukünftigen und nachhaltigen Erfolg. Im Mittelpunkt stehen die Auswahl, die Qualifizierung und die Vorbereitung von Fach- und Führungskräften für international übergreifende Forschungs- und Beratungsprojekte von Unternehmen. Mit dieser Ausrichtung folgt das SCMT dem Anspruch von Wirtschaft und Wissenschaft, Theorie und Praxis sinnvoll und gewinnbringend miteinander zu verzahnen.

Das Steinbeis Center of Management and Technology bietet herausragende und zukunftsweisende Konzepte und Lösungen im Bereich Education an und nimmt mit dem einzigartigen Projekt-Kompetenz-Studium eine Spitzenposition innerhalb der Top Business Schools ein. Das breite Spektrum an Seminar- und Studienprogrammen reicht vom Zertifikatslehrgang über die akademischen Abschlüsse Bachelor und Master bis hin zur Promotion.

Weitere Informationen über das  
SCMT finden Sie auf:

[www.scmt.com](http://www.scmt.com)





# Aussteller

## Steinbeis-Transfer-Institut Business School Memmingen

Deutschland hat gegenüber anderen Ländern einen Nachholbedarf an qualifiziertem akademischem Nachwuchs. Mit nur 25 % an Hochschulabsolventen in einer Altersgruppe liegt Deutschland am Ende einer entsprechenden Statistik in Europa. In anderen Ländern liegt dieser Wert bei über 40 %. Dadurch zeichnet sich bereits jetzt ein Mangel an jungen Fachkräften in verschiedenen Disziplinen ab.

Die Business School Memmingen ist ein Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie wurde 2006 aus einer Initiative der Stadt Memmingen gegründet und soll den Bildungsstandort Schwaben nachhaltig stärken. Die Business School Memmingen bietet berufsbegleitende Studiengänge mit Bachelor-Abschlüssen an. Die 180 Credit Points nach dem European Credit Transfer System (ECTS) für diesen Abschluss berechtigen zur Aufnahme eines Master-Studiums an allen europäischen Hochschulen.

Unsere transferorientierten Bachelor-Studiengänge bieten die Chance, Erfahrungen aus der Praxis mit theoretischem Wissen zu kombinieren. Im Fokus steht hierbei die praxisorientierte Wissensvermittlung, damit das Erlernte direkt im Unternehmen umgesetzt werden kann. An der Business School Memmingen wird aber neben der Fachkompetenz auch die Sozial- und Methodenkompetenz mit entsprechenden Seminaren aufgebaut.

Weitere Informationen über die  
Business School Memmingen finden Sie auf:

[www.bs-memmingen.de](http://www.bs-memmingen.de)







k+k information services

## **k+k information services GmbH**

### **wir machen aus daten verwertbares wissen**

Mit diesem Versprechen treten wir seit 1994 bei unseren Kunden an. Vor dem Hintergrund einer ungebrochen wachsenden Informationsflut ist der Prozess der Umwandlung von Daten in Wissen, das unmittelbar genutzt werden kann, kritischer Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb.

Diesen Transformationsprozess bewältigen wir durch die intelligente Verbindung von System-, Prozess- und Beratungskompetenzen.

Eine solche Kombination macht es möglich, selbst implizit vorhandenes Wissen für andere zugänglich zu machen, zielgruppengerecht zu dokumentieren und komplexe Datenbestände so zu strukturieren, dass sie für Handlungen und Entscheidungen verwertbar sind.

Führende Unternehmen optimieren mithilfe dieses Ansatzes ihre Kostenstruktur und steigern ihre Umsätze. Die Anwender verbessern mit konsolidierten und verlässlichen Daten die betrieblichen Anforderungen des gesamten Unternehmens. Dadurch werden Sie in die Lage versetzt, neue Kunden zu gewinnen und zu binden sowie bessere Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

Vom Firmensitz in Fellbach aus betreut das k+k-Team heute Kunden auf der ganzen Welt. Über 100 Mitarbeiter bringen ihr Know-how und ihre Leidenschaft ein, um aus komplexen Daten verwertbares Wissen zu machen.

Weitere Informationen über k+k information services GmbH finden Sie auf:

[www.kuk-is.de](http://www.kuk-is.de)



## **Wirtschaftsjunioren – die aktive Stimme der jungen Wirtschaft**

Bei den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg engagieren sich in 20 Kreisen rund 2.000 Selbständige und leitende Angestellte aus allen Bereichen der Wirtschaft in vielfältigen Projekten zur aktiven Gestaltung des regionalen Wirtschaftsraums. Dabei stehen sie in permanentem Dialog mit Wirtschaft, Politik und Bildung und verfügen über eine Vielzahl internationaler Kontakte innerhalb ihres weltweiten Dachverbandes, der Junior Chamber International (JCI). Die WJ Baden-Württemberg sind der zweitgrößte Landesverband der Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD), die mit rund 10.000 Mitgliedern in über 200 regionalen Kreisen den größten Verband von Unternehmern und Führungskräften unter 40 Jahren in Deutschland darstellen und damit die Stimme der jungen deutschen Wirtschaft sind. Die Wirtschaftsjunioren setzen sich ehrenamtlich für gesellschaftlich relevante Themen ein und gestalten Deutschland mit, indem sie

- auf ehrbares Unternehmertum setzen,
- Beruf und Familie leben,
- in Bildung investieren,
- nationale und internationale Netzwerke knüpfen und
- innovationsstark und ressourcenbewusst handeln.

Unter diesen Überschriften initiieren sie zahlreiche Projekte und Aktivitäten, z. B. in Baden-Württemberg das Bildungsprojekt „Stufen zum Erfolg“ oder den „Know-how-Transfer“ im Landtag. In den renommierten Wirtschaftsstunden besprechen die Wirtschaftsjunioren wichtige gesellschaftliche Themen mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit wie beispielsweise in jüngster Zeit mit Reinhold Würth und Günter Jauch.

**Weitere Informationen:** [www.wjbw.de](http://www.wjbw.de)

**Mitglied werden:**  
[www.junior-werden.de](http://www.junior-werden.de)



## Die Witzenmann-Gruppe

„Managing flexibility“ ist Anspruch und Vision der Witzenmann-Gruppe. 1885 begründete der Pforzheimer Schmuckwarenfabrikant Heinrich Witzenmann mit der Erfindung des Metallschlauchs die Metallschlauch- und Kompensatorenindustrie. Heute, nach über 125 Jahren, ist die Witzenmann-Gruppe einer der weltweit führenden Hersteller von flexiblen metallischen Elementen wie Metallschläuchen, Kompensatoren, Metallbälgen und Fahrzeugteilen. 3.600 Mitarbeiter an 23 Standorten weltweit erwirtschafteten 2013 einen Umsatz von ca. 500 Millionen Euro.

Ansprechpartner:

Ulrike Brandauer  
Marketing / Public Relations  
Telefon +49(0)7231 581208  
[ulrike.brandauer@witzenmann.com](mailto:ulrike.brandauer@witzenmann.com)

Weitere Informationen über die  
Witzenmann-Gruppe finden Sie auf:

[www.witzenmann.de](http://www.witzenmann.de)



## Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition

Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Publikationen der Experten des Steinbeis-Verbundes. Die Einzel- und Reihentitel decken ein breit gefächertes Themenspektrum vor allem aus den Bereichen Management und Technologie ab. Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen informieren nachhaltig zu aktuellen Themenfeldern. Als Leser erfahren Sie sowohl begleitend als auch außerhalb der Veranstaltungen die wichtigsten Fakten und Inhalte. Die Steinbeis-Edition bietet für Steinbeis-Unternehmen den vollen Verlagsservice. Dazu gehören unter anderem der Satz in einem professionellen Layout, das Korrektorat und die vollständige Druckabwicklung. Auf Wunsch erhält eine Publikation eine ISBN und ist damit sowohl beim stationären Buchhandel als auch über Online-Buchhändler erhältlich. Dieser Service ist für Steinbeis-Unternehmen frei.

Als Verlag der Steinbeis-Stiftung werden Steinbeis-Unternehmen bei den verschiedensten Buchprojekten seit 2004 unterstützt. In 2013 veröffentlichte die Steinbeis-Edition über 50 Neuerscheinungen. Einen umfassenden Überblick über das aktuelle Verlagsprogramm finden Sie auf der Homepage der Steinbeis-Edition.

### Projektbeispiele

- Reihenpublikationen
- Studien
- Masterthesen
- Dissertationen
- Habilitationsschriften
- Tagungsbände
- Dokumentationsbände
- Leitfäden
- Schulungsunterlagen
- fremdsprachige Publikationen
- E-Books
- Bildbände
- Zeitschriften
- etc.

Weitere Informationen über die  
Steinbeis-Edition finden Sie auf:

[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)



# Programm

# Programm

## Moderation:

Dr. oec. Patrick Stähler

08.30	<b>Come together</b>
09.00	<b>Begrüßung</b> › Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn › Dr. oec. Patrick Stähler
09.30	Impulsvortrag Innovation <b>Geschäftsmodellinnovationen: Radikal das Geschäft neu denken</b> › Dr. oec. Patrick Stähler
10.00	Tandemvortrag Innovation <b>Innovationen erfordern Lösungen jenseits der „Logik von Heute“ – Wie können erfolgreiche Innovationen gezielt herausgefordert werden?</b> › Prof. Dr. Gunther Herr › Christian Kübrich
10.50	<b>Diskussionsrunde</b>
11.00	<b>Kommunikationspause</b>
11.30	Tandemvortrag Strategie <b>Familienunternehmen und deren Unternehmensnachfolge – Welche Möglichkeiten bietet die Stiftung als Form der Nachfolgeregelung am Beispiel der Chemotechnik Abstatt GmbH?</b> › Dr. oec. HSG Urs Frey › Andreas Eisenreich

12.20

**Diskussionsrunde**

12.30

**Mittagsimbiss**

Tandemvortrag Innovation

13.30

**Systematisches Innovationsmanagement:  
Theoretische Paradoxien und praktisches Vorgehen**

- › Dr. Lüder Tockenbürger
- › Thorsten Brecht

14.20

**Diskussionsrunde**

14.30

**Round Tables mit den Referenten**

15.15

**Kommunikationspause**

Impulsvortrag Strategie

15.45

**Less is more – Weniger ist mehr!  
Bewusst(er) mit seiner Zeit umgehen und sich  
an der neu gewonnenen Einzigartigkeit freuen**

- › Dr. oec. HSG Urs Frey

16.15

**Resümee**

- › Dr. oec. Patrick Stähler

16.30

**Get together**





## Referenten | Abstracts



## **Dr. oec. Patrick Stähler**

*Gründer und Partner, fluidminds GmbH;  
Lehrkraft an der Steinbeis-Hochschule Berlin*

Dr. oec. Patrick Stähler führt fluidminds, eine Beratungsgesellschaft und Denkfabrik für Geschäftsmodellinnovationen in Zürich. fluidminds Aufgabe ist, die Geschäftsmodelle der Kunden radikal neu zu denken, zu designen und zu bauen. Kunden sind etablierte Unternehmen, aber auch Start-Ups, die aus einer Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln wollen. Patrick Stähler hat 2001 an der Universität St. Gallen über Geschäftsmodellinnovationen in der digitalen Ökonomie promoviert und als einer der Ersten weltweit das Konzept der Geschäftsmodellinnovationen als erfolgversprechende Innovationsstrategie entwickelt. Er hat in St. Gallen, an der Yonsei University in Seoul und der Stockholm School of Economics Management studiert. Neben seiner Beratungstätigkeit hat Patrick Stähler mehrere Lehraufträge u. a. an der Universität St. Gallen, der Zeppelin Universität und an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er bloggt unter: <http://blog.business-model-innovation.com>

## **Geschäftsmodellinnovationen: Radikal das Geschäft neu denken**

Warum brauchen wir neue Denkboxen und wie sehen diese Denkboxen aus?

Die Welt ändert sich radikal. Mit unserem Smartphone in der Hosentasche haben wir Zugriff auf das Wissen der Welt, aber nicht nur wir, sondern Milliarden von Menschen auf der ganzen Welt, auch in Entwicklungsländern. Mit einem Laptop, Internetanschluss und Zugriff auf Cloudcomputing Ressourcen können Studenten heute eine Weltfirma gründen. Das Denken westlicher Unternehmen ist überholt, dass sie dank überlegener Technologie ihre Produkte weltweit vertreiben können, während China nur Billigprodukte in der Welt absetzt.

Und in dieser Welt arbeiten wir immer noch mit Strategie- und Denkwerkzeugen des Industriezeitalters. Wir erstellen Wettbewerbsanalysen und werden dann von Unternehmen aus dem Markt gedrängt, deren Namen wir vor kurzem erst gehört haben als es schon zu spät war. Wir verunglimpfen neue Wettbewerber als Schmarotzer und Diebe, weil wir nicht ihr legales und beim Kunden beliebtes Geschäftsmodell verstehen, wie dies bei Medienhäusern und Google der Fall ist.

In dieser Welt brauchen wir neue Denkwerkzeuge, um die Zukunft selbst zu gestalten. Es reicht nicht mehr in Branchen, Märkten, Produkten und Prozessen zu denken, um innovativer und damit zukunftstauglicher zu werden.

Wir müssen in Geschäftsmodellen denken und kritisch hinterfragen, welche Annahmen überhaupt hinter unserem heutigen Erfolg im Geschäft liegen. Erst so können wir radikal unser heutiges Geschäftsmodell neu denken und uns neu erfinden, um eben nicht durch die Megatrends getrieben zu werden, sondern selbst zum Antrieber zu werden. Wir müssen unsere Geschäftsmodelle innovieren. Produkt- und Prozessinnovation reicht nicht mehr.

## **Das Geschäftsmodell ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit**

Nur was ist ein Geschäftsmodell überhaupt. Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäfts und ist damit immer eine bewusste Reduzierung der komplexen Realität. Es beschreibt, wer wie mit wem agiert und wie Wert geschaffen wird.

Ein Geschäftsmodell ist (i) ein Bauplan eines Geschäfts, wie das Unternehmen Wert für Kunden und für sich und seine Eigentümer selbst schafft und (ii) muss im Geschäftsmodell auch beschrieben werden, warum Kunden überhaupt mit dem Unternehmen ins Geschäft kommen sollen. Im zweiten Punkt geht es um die Sinnfrage des Geschäfts.

Folgende vier Fragen müssen Unternehmen beantworten, um ihr Geschäftsmodell zu beschreiben:

- Was begeistert unsere Kunden? Dies ist die **Value Proposition**.
- Wie schaffen wir diese Begeisterung? Das ist die **Geschäftsstruktur**.
- Wie verdienen wir Geld? Das ist das **Ertragsmodell**.
- Wie begeistern wir unsere Mitarbeiter? Das ist der **Unternehmensgeist**.

Die folgende Grafik zeigt die vier Hauptelemente eines Geschäftsmodells.



Abbildung 1: Elemente eines Geschäftsmodells.

## Value Proposition als Kernelement eines Geschäftsmodells

In diesem kurzen Text gehen wir nur auf die Value Proposition des Geschäftsmodells ein. Die Value Proposition ist das Versprechen des Unternehmers, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kunden anbietet. Die Value Proposition ist nicht das Angebot. Sie ist auch nicht direkt greifbar wie ein Produkt, sondern ein Versprechen, welchen Wert der Kunde erlebt, wenn er Kunde des Unternehmens ist.

Nicht nur das Produkt, sondern alle anderen Elemente des Geschäftsmodells wie Geschäftsstruktur, Ertragsmodell und Unternehmensgeist müssen das Wertversprechen auch einlösen. Ein Unternehmen, das dem Kunden Nachhaltigkeit und ein reines Gewissen beim Konsum verspricht, aber seinen eigenen Mitarbeitern nur einen Minimallohn zahlt, erfüllt das gegebene Wertversprechen nicht, selbst wenn das Produkt die Umwelt gering belastet.

Kunden und welche Aufgabe oder Jobs wir für sie übernehmen

Die Value Proposition richtet sich an ein Kundensegment, das klar definiert werden muss. Nicht nur die Beschreibung des Kundensegments ist wichtig, sondern auch die Beschreibung, welche Aufgabe das Unternehmen für den Kunden löst. Wir nehmen bewusst Aufgaben anstatt der häufig verwendeten Bedürfnisse, da Aufgaben konkreter sind als allgemeine Bedürfnisse.

Wer in Produkten denkt, merkt nicht, welchen Nutzen er wirklich seinen Kunden verschafft und welche anderen Lösungen ihn bedrohen.

Ein Bohrer ist ein Bohrer ist kein Bohrer

Nehmen wir die Bohrmaschine. Wer braucht eine Bohrmaschine? Oder ist es nicht die Lösung, die ein Kunde mittels einer Bohrmaschine erstellen möchte? Wer eine Bohrmaschine kauft, Dübel und Schrauben dazu, der will ein Bild aufhängen. Das ist die Aufgabe, die ein Kunde lösen möchte.

Welche anderen Produkte erfüllen diese Aufgabe? Hammer und Nagel, ein guter Freund, der das Bild mit seiner mitgebrachten Bohrmaschine aufhängt oder Powerstrips von Tesa. Dies sind alles Wettbewerber für die eigene Bohrmaschine. Wer nur in Bohrmaschinen denkt, sieht diese Wettbewerber nicht und auch nicht, was der Kunde wirklich will, nämlich etwas befestigen.

Der Kunde kauft den Nutzen eines Produktes, nicht das Produkt

Wie unterscheidet sich der Nutzen von der Aufgabe, die das Unternehmen für seinen Kunden lösen will? Die Aufgabe ist ein Bild aufzuhängen. Der Nutzen einer Bohrmaschine zusammen mit Schrauben und Dübeln ist, dass das Bild sehr stabil an der Wand befestigt ist. Befestigung mittels Hammer und Nagel geht dagegen schneller als mit einer Bohrmaschine und macht weniger Dreck und Lärm, dafür ist das Verfahren nicht so dauerhaft und bei gewissen Qualitäten der Wand, wie z. B. Beton, nicht anwendbar. Powerstrips sind die einfachste Variante, aber nicht für Bilder geeignet, sondern nur für Poster.

Alle drei Lösungen befriedigen die gleiche Aufgabe des Kunden, Bildaufhängen, haben aber unterschiedliche Nutzen.

Um eine gute Value Proposition zu entwickeln, müssen sich Unternehmen die folgenden Fragen stellen:

- Wer sind unsere Kunden?
- Welche Aufgabe übernehmen wir für unsere Kunden?
- Welchen Nutzen stiften wir?

Die Value Proposition muss von allen anderen Elementen des Geschäftsmodells erbracht werden, denn sonst sind es nur leere Versprechungen.

Unternehmer müssen sich genau überlegen, welche Value Proposition ihr Unternehmen hat. Der neue Wettbewerb findet nicht mehr auf Produktebene statt, sondern über neue Lösungen für bestehende Aufgaben der Kunden.

Früher konnten Kunden nur in Zeitungen Werbung schalten. Dann kam das Fernsehen und das Internet und schließlich Google. Google zeigte, dass Werbekunden eigentlich keine Werbung brauchen (Produktdenken), sondern durch die Werbung mehr verkaufen und sogenannte Leads generieren wollen. Und Google hat dafür das perfekte Produkt geschaffen: Google Adwords. Als Werbung sieht es „popelig“ aus; ist weder auffällig noch irgendwie gestaltbar. Gerade mal 95 Buchstaben stehen für die Werbung zur Verfügung. Und diese 95 Buchstaben „killen“ gerade die Zeitungswelt mit ihren wunderschönen Anzeigen. Nur braucht weder der Werbetreibende noch der Endkunde diese schönen Anzeigen. Was der Werbetreibende will, ist mehr verkaufen. Und der Endkunde will Werbung, die ihm hilft, bessere Entscheidungen zu treffen. Das schaffen Google Adwords. Und das Ertragsmodell ist so gewählt, dass der Werbetreibende nur zahlt, wenn der Endkunde auch auf die Anzeige klickt. Überall Innovation im Geschäftsmodell Werbung.

Das führt uns zu den anderen Elementen eines Geschäftsmodells: **die Geschäftsstruktur, das Ertragsmodell und der Unternehmensgeist**. Welche Fragen Sie beantworten müssen, um auch diese Elemente eines Geschäftsmodells beschreiben zu können, finden Sie in der folgenden Grafik.

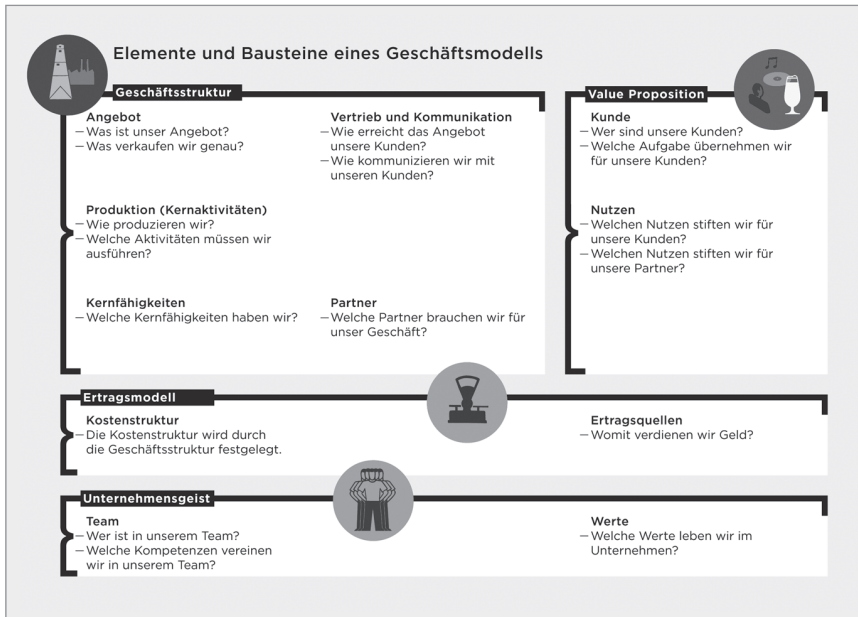


Abbildung 2: Elemente und Bausteine eines Geschäftsmodells.

## Handlungsempfehlungen für das richtige Management der Zukunft

Mit dem Geschäftsmodellkonzept haben Manager und Unternehmen eine neue Analyseeinheit an der Hand, mit der sie besser auf die komplexen Veränderungen im Wettbewerbsumfeld reagieren können, bzw. aktiv die Veränderungen durch Geschäftsmodellinnovationen selbst vorantreiben können.

Folgende Handlungsempfehlungen für das Management geben wir:

1. Um in Zeiten großer Unsicherheit und Veränderung auch in der Zukunft gute Strategien entwickeln und umsetzen zu können, müssen Manager das Geschäftsmodell als neue Analyseeinheit in ihre Denk- und Arbeitswerkzeuge wie Strategische Planung, Wettbewerbsanalyse oder Due Diligence einbauen. Dies ist unsere erste Handlungsempfehlung.

2. Als zweites sollten Unternehmen nicht nur einen Produkt- und Prozessinnovationsprozess eingeführt haben, sondern einen Prozess aufsetzen, mit dem sie Geschäftsmodellinnovationen systematisch finden und umsetzen können.
3. Dritte Handlungsempfehlung ist, ein Geschäftsmodell nicht allein als Bauplan zu sehen, sondern gerade der menschlichen Seite bei den Mitarbeitern und Kunden mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Die gelebten Werte machen den Unterschied zwischen normalen und besonderen Firmen aus. Es sind genau die gelebten Werte, die auch einen Schutz vor Nachahmern bieten. Ein gutes Geschäftsmodell muss langfristig für Kunden, Mitarbeiter und Eigentümer einen Sinn stiften und Sinn ist nicht rein monetär zu sehen. Dieser Punkt darf nicht vergessen gehen.
4. Vierte Empfehlung ist, dass Geschäftsmodelle vom Kunden her gedacht und entwickelt werden müssen. Die einzige Konstanz im Wandel sind die Aufgaben, die Unternehmen für ihre Kunden lösen. Die Wege, wie sie die Aufgaben lösen, ändern sich, die grundlegenden Aufgaben bleiben. Manager müssen die Aufgabe verstehen, die Unternehmen für ihre Kunden lösen.

#### Anmerkungen:

Ein Teil des Textes ist dem Artikel von Patrick Stähler „Geschäftsmodellinnovationen oder sein Geschäft radikal neu denken“, publiziert im „Kompendium Geschäftsmodell-Innovation: Grundlagen, aktuelle Ansätze und Fallbeispiele zur erfolgreichen Geschäftsmodell-Innovation“, Hrsg. Daniel R. A. Schallmo, Springer Gabler Verlag (2014) entnommen.







### **Prof. Dr. Gunther Herr**

*Junior-Professor für Comprehensive Business Innovation Strategies an der Steinbeis-Hochschule Berlin*

Prof. Dr. Gunther Herr studierte Maschinenbau an der Hochschule Coburg und der Universität von Huddersfield in Nordengland. Er promovierte auf dem Gebiet der Innovationstheorien als Mitarbeiter des Innovationsmanagements der BMW AG in München. Seit Abschluss der Promotion im Jahr 2000 ist er Partner des „WOIS INSTITUTES“ für Innovationsforschung und Unternehmensentwicklung in Coburg. Er ist Autor bzw. Mitautor zahlreicher Veröffentlichungen zu Innovationsstrategien. Prof. Dr. Herr ist Junior-Professor für Comprehensive Business Innovation Strategies an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er hat Lehraufträge an der Hochschule Coburg und der Universität Prag.

## **WOIS – Comprehensive Business Innovations**

Im Innovationswettbewerb auf der Spirale der Höherentwicklung gibt es keine Ruhephasen. Es treten jedoch immer wieder Staustellen auf, an denen die Entwicklung nicht weiter zu gehen scheint. Die Innovationsstrategie WOIS hat seit mehr als 20 Jahren eine zunehmende Verbreitung bei führenden Unternehmen wie BMW, Hilti, Miele, Schaeffler und bei zahlreichen „hidden Champions“ gefunden. Im Zuge der herausfordernden Projektarbeiten wurde die „WiderspruchsOrientierte InnovationsStrategie“ (WOIS) kontinuierlich weiter entwickelt. Die langjährige Erfahrung mit Beidem: Die Entwicklung theoretischer Ansätze und die Durchführung praktischer Realisierungsprozesse zeigte immer deutlicher, dass in den meisten Unternehmen eine Strategische Lücke existiert. Die Leistungsfähigkeit der Produktions-, Informations- und Logistikprozesse u. v. a. hat sich innerhalb der letzten Jahrzehnte vervielfacht. Großes Potenzial scheint dagegen noch in der Entwicklung der Denkprozesse zu liegen. Hier wird noch häufig mit „Versuch-Irrtum-Methoden“ oder

Brainstormings gearbeitet. Aus dieser konventionellen Arbeitsweise auf Basis des mechanistischen Denkkrahmens sind nur selten Innovationssprünge zu erwarten. WOIS ist eine Innovationsphilosophie mit einer herausfordernden, zukunftsorientierten Denkkultur, die bereits die frühen Phasen von Innovationsprozessen strukturiert und vorantreibt. Wissenschaftliche Basis ist die Widerspruchstheorie, die auf der Triebkraft von Polaritäten basiert. Potenzialreichste Herausforderungen werden durch die strategische Orientierung an Obersystemen, Gesetzmäßigkeiten und zukunftsweisenden Meta-Trends erarbeitet. WOIS nutzt diese Perspektiven und fokussiert sie in widersprüchlichen Herausforderungen, um Innovationspotenziale systematisch zu provozieren. Hierzu ist die Implementierung einer Innovationskultur, mit zukunftsorientierter Geisteshaltung, Grundvoraussetzung.

### **Strategische Lücke des Innovationsmanagements**

Diffuse Ausgangssituationen verschleiern häufig den Blick auf die Zukunft. Grundlegende Richtungsentscheidungen können aufgrund unzureichender Argumentations- und Prognosesicherheit nicht getroffen werden. Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmungen reicht Know-how alleine nicht mehr aus – immer entscheidender wird richtungsweisendes Know-why. Es gilt die strategische Lücke zwischen klassisch strukturierten Stage-Gate-Prozessen und frühen Phasen der Richtungsentscheidung zu schließen. Um die potenzialträchtigsten Richtungen zu identifizieren, bedarf es einer umfassenderen Orientierung.

### **Philosophie zur Stärkung der Innovationskraft**

Die Erarbeitung von strategischen Entscheidungsgrundlagen in einer komplexen und von Diskontinuitäten geprägten Umgebung, ist die Kernherausforderung der heutigen Zeit. Die Gestaltung von Zukunftsfähigkeit für Unternehmungen ist abhängig von der Kenntnis globaler Entwicklungen, deren resultierenden unternehmensspezifischen Auswirkungen und der Fähigkeit potenzialreiche Handlungen abzuleiten. Systeme können nicht länger isoliert betrachtet werden. Es bedarf einer höheren Sicht – vom Ganzen zum Detail und wieder zum Ganzen, angeregt durch versteckte Muster der Höherentwicklung, wie z. B. „Gesetzmäßigkeiten der Höherentwicklung“, Trends und deren Zusammenhänge.

## **Innovation – der gesamten Wertschöpfungskette**

Innovationen werden im Unternehmen oftmals als isolierte Entwicklungen in individuellen Bereichen gesehen. Innovationen, die Wettbewerbs-Spielregeln neu definieren, haben Auswirkung auf alle Unternehmensbereiche. Bahnbrechende Innovationen stehen mit allen Unternehmensbereichen in Wechselwirkung und sind durch die Auflösung von Schlüssel-Widersprüchen charakterisiert. Der Kristallisationspunkt für nachhaltige und selbstverstärkende Zukunftsgestaltung kann in allen Perspektiven der Unternehmung liegen.

## **Innovationskultur zur Ausbildung einer offensiven Geisteshaltung**

Die Implementierung von Methoden und Tools im Rahmen von Entwicklungsprojekten alleine bildet keine ausreichende Basis für Zukunftsfähigkeit! Es bedarf einer neuen Qualität von Argumentations- und Prognosefähigkeit und deren Übertragung in eine „offensive Innovationskultur“. Kompetenzübergreifend und unter einer gemeinsamen Co-Vision können kreative Anregungsmittel mit systematischen Denktechnologien zu einer zukunftsorientierten Geisteshaltung vereint werden.

## **Denktechnologien und Erweiterung der Denkformen**

Fachspezifische Disziplinen sind geprägt von themenspezifisch optimierten Denkmechanismen, die es erschweren neue Perspektiven zuzulassen/einzunehmen, um Zukunftspotenziale zu erschließen. Interdisziplinäre Vernetzung, unter einer zukunftsorientierten Vorspannung, ist Schlüssel zur Herausforderung von faktenbasiertem Expertenwissen und damit der Verschiebung bestehender Leistungsgrenzen. Die offensive Erschließung von Innovationspotenzialen braucht Abstraktionsdenken, verknüpft mit einer neuartigen kompromisslosen Denktechnologie.

## **Strategie zur Erhöhung der Argumentations- und Prognosesicherheit**

Im Streben nach Zukunftsfähigkeit suchen Unternehmen gezielt nach Alleinstellungsmerkmalen, um sich im hart umkämpften Wettbewerbsumfeld systematisch

durchzusetzen. Ziel ist es, mit Weitblick den innovativen Vorsprung kontinuierlich auszubauen und im Wettbewerbsmarathon der Höherentwicklung nachhaltig zu bestehen. Zur gezielten Erschließung von Innovationspotenzialen bedarf es der Entwicklung eines Leuchtturms, der ein radikal ideales Leistungsversprechen an die Kunden der Zukunft symbolisiert. Davon ausgehend kann mit mehr Orientierung der Weg von der Zukunft aus zurück ausgestaltet werden.

### **Modelle zur Anregung produktiver Kreativität**

Innovationsprozesse sollen häufig mit Kreativitätstechniken gestaltet werden. Im Rahmen von Diskussionen werden themenspezifische und logische Abhängigkeiten offengelegt, die heutige Leistungsgrenzen charakterisieren. Deren Kenntnis löst natürliche Denkbarrieren aus. Diesen wird oftmals mit Kompromissen begegnet! Die Ableitung von Lösungsrichtungen, welche über das heutige Expertenwissen hinaus gehen, erfordert systematisch bestehende Leistungsgrenzen zu provozieren und durch innovative Lösungen neue Maßstäbe zu definieren. Es gilt, sich mit der Suche nach dem optimalen Kompromiss nicht zufrieden zu geben. Kreativer Freiraum und die Arbeit in strukturierten Prozessen erfordert das Verlassen des traditionellen Denkrahmens. Durch die Nutzung beschreibender und orientierender Denkmodelle, die auf dem Prinzip der Abstraktion beruhen, kann die Leistungsfähigkeit von Entwicklungsprozessen exponentiell gesteigert werden.

### **Innovationsprozess zur systematischen Orientierung**

Methodisches Vorgehen forciert in der Regel die unmittelbare Lösung bekannter Problemstellungen. Dieses Vorgehen unterstützt jedoch nur bedingt das Verlassen des fachmännischen Denkrahmens. Größeres Potenzial kann durch die Herausarbeitung neuer Fragestellungen und damit der Findung neuer Aufgaben aus diffusen Situationen des Weltwettbewerbs erschlossen werden. Systematisch und umfassend werden Schlüsselfragen identifiziert, Innovationsperspektiven abgeleitet, Richtungen entschieden, Innovationsansätze kreiert und zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell zusammen geführt. Ein strukturierter Innovationsprozess schafft kreativen Freiraum!

## **Innovations-Roadmaps zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung**

Unternehmen beschreiben Zukunftsausrichtung häufig in Form von Wachstumszielen. Zur Zielerreichung sollen in der Regel Produkte und Serviceangebote weiter entwickelt werden. Die Zukunftsorientierung von Unternehmen bedarf einer umfassenden Business Innovationsstrategie. Jede signifikante Veränderung in einer Säule des Unternehmens erreicht nur dann eine exponentielle Wirkung, wenn gleichzeitig alle anderen Bereiche innerhalb der Wertschöpfungskette synchronisiert werden.

### **Zusammenfassung**

Innovation erfordert ein Gesamtsystem aus:

- Innovationsphilosophie zur Stärkung der Innovationskraft für Zukunftsfähigkeit,
- Innovationskultur zur Ausbildung einer offensiven Geisteshaltung für Veränderungsbereitschaft,
- Innovationsstrategie zur Stärkung der Argumentations- und Prognosesicherheit für innovative Abkürzungen,
- Innovationsprozess zur systematischen Orientierung für die Schaffung von kreativem Freiraum.





## **Christian Kübrich**

*Geschäftsführer, Kübrich Ingenieurgesellschaft mbH & Co. KG; Absolvent des Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin (Master of Business Administration)*

Nach seiner Ausbildung zum Industrie-Elektroniker arbeitete Christian Kübrich mehrere Jahre in verschiedenen Positionen bei der Siemens AG. 1997 nahm er ein Studium der Elektrotechnik an der Fachhochschule Coburg auf, welches er 2001 abschloss. Anschließend gründete er die bis heute bestehende Kübrich Ingenieurgesellschaft mbH & Co. KG. Von 2006 bis 2009 absolvierte Christian Kübrich sein Executive MBA-Studium an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

# **Innovationen erfordern Lösungen jenseits der Logik von heute**

## **Geschichte der Firma**

### **Kübrich Ingenieurgesellschaft mbH & Co. KG**

Die Firma Kübrich & Partner Ingenieure wurde am 21.12.2001 von drei Ingenieuren direkt nach Abschluss der Hochschule gegründet. Die Tätigkeit konzentrierte sich auf die komplette Abwicklung von Entwicklungsprojekten, von der Problemanalyse über die Kostenabschätzung bis zum fertigen Produkt. Konkret bezogen sich die Dienstleistungen auf die Bereiche Konzeptionierung und Entwicklung von Automotive-Steuergeräten:

- Software für Energie- und Kraftwerksüberwachung
- Software für Türsteuergerät
- Software für Lichtsteuergerät



Anschließend wurden erfolgreich eigene Testsysteme bestehend aus Hard- und Software für Automobilkomponenten entwickelt und vertrieben. Neben einer modernen Produktionshalle verfügt das Unternehmen über moderne Entwicklungsarbeitsplätze mit der notwendigen Ausstattung für die Entwicklung innovativer Produkte.

Zum Produktangebot der Firma Kübrich & Partner Ingenieure gehören:

- Testsysteme für die Entwicklung von mechatronischen Automotive- und Luftfahrt-Komponenten,
- Testsysteme für die Bandende-Prüfung von mechatronischen Automotive- und Luftfahrt-Komponenten,
- Messsysteme für mechatronische Automotive- und Luftfahrt-Komponenten.

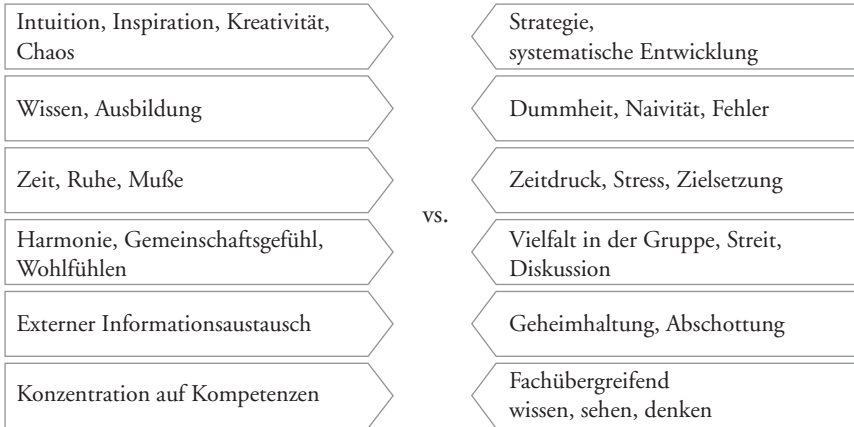
Alle bisherigen Produkte dienen zum Test mechatronischer Automobilkomponenten (z. B. Schösser, Fensterheber, Lautsprecher, Crashsensoren, Sitze, Leuchten, Elektroniken) im Bereich der Entwicklung, der Qualitätssicherung sowie der Fertigung. Die Produkte finden ausschließlich bei Automobilzulieferern, Automobilherstellern und in der Luftfahrtindustrie Verwendung. Um die starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie zu minimieren, wurde in den letzten Jahren aktiv Akquise in alternativen Geschäftsfeldern betrieben.

## **Strategie zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung: INNOVATION**

**Was sind Innovationen?** Nutzen steigern gegenüber Aufwand senken

**Was braucht man, um innovativ zu sein?** Potenzial, Muße, Ideen und Tatkraft

## Was führt zu Innovation?



**Durchstarten mit leerem Tank:** „Der beste Treibstoff ist innovatives Denken.“ Hierzu sollte man nicht zu früh zufrieden sein! Alles etwas besser machen wollen, alles hinterfragen, auch die Aufgabenstellungen. Probleme und Widersprüche sollte man auf einer höheren Ebene lösen.

**Wo geht's nochmal lang?** Unternehmensstrategie, Zukunftsplanung und konkrete Entscheidungen sind wichtige Bausteine.

**Chancen sehen und ergreifen – Aus Umwegen lernen:** Hierzu ist oft viel Geduld und Durchhaltevermögen nötig.

**Steigen Sie ein – Mitarbeiter und Mitarbeiterführung:** Teamarbeit verstärkt positiv eine gemeinsame Kultur.

**Darf ich Sie voran bringen?** Wichtige Punkte sind hier die Akquise und die Kundenbetreuung.

**Wenn's mal holprig wird – Schutzmantel Netzwerk:**

- Rechtsberatung
- Unternehmenssteuerung

- Grundlagenberatung techn. Probleme
- Design
- Lieferanten
- Kunden
- Banken
- Wettbewerber
- Persönliches Umfeld

**Welches Tempo – Eigenreflexion und Balance:**

- Stabilität
- Rentabilität
- Liquidität

**Ziel erreicht?** Ziele ändern sich, deshalb muss man lernen auf „bewegliche Ziele“ zu schießen.

**Produktgleichheit:** Produkte müssen zunehmend die Gefühlsebene der Kunden ansprechen.



### **Dr. oec. HSG Urs Frey**

*Mitglied der Geschäftsführung KMU-HSG und CFB-HSG, Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen sowie Referent für strategisches Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin und der Universität Liechtenstein*

Urs Frey lehrt und forscht im Themenbereich Strategische Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In zahlreichen Praxisprojekten (Beratungs- und Coaching-Mandate) und in den von ihm geleiteten Erfahrungsaustauschgruppen sowie im Single Family Office Forum (SFOF) setzt er sich mit den unterschiedlichen Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen im deutschsprachigen Raum auseinander. Er betreute zahlreiche Seminare und war verantwortlich für Studien zu unterschiedlichen Themenbereichen, wie zum Beispiel die 2004 durchgeführte, groß angelegte erste Nachfolgestudie der Schweiz. Derzeit leitet er ein Forschungsprojekt, das nachhaltige Geschäftsmodelle (Sustainable Business Models – SBM) in ausgewählten Branchen untersucht, um neuartige Strategiemuster und innovative Geschäftsmodellmuster zu identifizieren. Urs Frey ist zudem Verwaltungsrat dreier z.T. internationaler Familienunternehmen und einer Beruflichen Vorsorgestiftung (größte Schweizer genossenschaftlich organisierte Sammelstiftung), wo er seit 2012 auch in der Anlagekommission über die Anlagestrategie mitentscheidet. Nach der Matura studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG) und promovierte 2002 dort zum Dr. oec. HSG. Von September 2007 bis August 2013 hatte er eine Junior-Professur für Strategisches Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB).

# Familienunternehmen und deren Unternehmensnachfolge

## Von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

„Unternehmerisches Verhalten ist von entscheidender Bedeutung für eine dynamische Wirtschaftsentwicklung, die sich durch kontinuierliche Veränderung der ökonomischen Rahmenbedingungen und die Entstehung neuer Chancen auszeichnet. Unternehmerisches Talent ist jedoch nicht unbedingt weit verbreitet. Außerdem sind begabte Unternehmer nicht immer oder auch nur im Regelfall auf Harmonie bedachte Persönlichkeiten, die reibungslos mit anderen Menschen oder auch Familienmitgliedern zusammenarbeiten. Die Tatsache, dass unternehmerische Begabung zufällig verteilt ist, steht im Zentrum der historischen Probleme des Familienunternehmens und bildet den Kern des Rätsels, den der Erfolg des ‚Familienkapitalismus‘ in Kontinentaleuropa und in vielen anderen Teilen der Welt für viele Beobachter darstellt.“ (James, H.; Familienunternehmen in Europa, 2006, S. 349; aus dem Engl. übersetzt von Thorsten Schmidt)

Die Begriffe „Familienunternehmen“ und „Unternehmerfamilien“ erleben in diesem Zusammenhang heutzutage in mancherlei Hinsicht eine Renaissance und Hochkonjunktur zugleich. Wirtschaftlich sind nach dem ernüchternden Zusammenbruch der New Economy, der bald darauf folgenden Subprime-Krise und der Finanzkrise sowie der nun rekordhohen Ausgaben und Staatsverschuldungen der meisten Industriestaaten, die Renditen der Familienunternehmen ein Garant für langfristigen Erfolg geworden.

Wirtschaftspolitisch stellen insbesondere die mittelständischen Familienunternehmen vermehrt die neuen Hoffnungsträger einer herbeigesehnten nachhaltigen positiven Wirtschaftsentwicklung dar. Je mehr man über Familienunternehmen und damit auch über Unternehmerfamilien nachdenkt, umso schneller erkennt man die Schwierigkeit, diesen Unternehmenstypus definitorisch zu fassen. Lassen sich betriebswirtschaftliche Modelle und Konzepte genauso auf Familienunternehmen anwenden oder zeichnen sich Unternehmerfamilien durch eine weitaus komplexere Struktur aus, die es erfordert, die bestehenden Grundlagen kritisch zu hinterfragen?

Lassen sich Familienunternehmen anhand von Lebenszyklusmodellen einordnen und erfassen oder sind es eher Ansätze der Organisationspsychologie, der Familientherapie, die präzisere Erklärungsansätze liefern können, um Familienunternehmen besser zu verstehen? Das Thema Nachfolgeregelung ist im Kontext „Familienunternehmen“ ein besonderer Lebenszyklusabschnitt, der nicht nur betriebswirtschaftliche Erklärungsmuster hat.

## **Die Nachfolgeregelung – ein außerordentliches Ereignis im „Leben des Familienunternehmens“**

Eines der wichtigsten Themen in der Forschung und Beratung von Familienunternehmen stellt seit Jahren die Nachfolgeregelung dar. Ein Generationenwechsel in der Geschäftsführung und in den Eigentumsverhältnissen einer Firma führt zu tief greifenden Veränderungen. Der ausscheidende Unternehmer muss sich von seinem Lebenswerk trennen. Verantwortung, Macht, Prestige und wertvolle Beziehungen gehen oft verloren. Berufliche und persönliche Gepflogenheiten müssen aufgegeben und neue Lebensgewohnheiten entwickelt werden. Davon betroffen ist meistens die gesamte Unternehmerfamilie, vor allem jedoch der Übergeber.

Eine gute Nachfolgelösung weckt positive Erwartungen und kann viel zur Dynamisierung eines Unternehmens beitragen. Wandel erhöht aber immer auch die Unsicherheit. Die Mitarbeiter bekommen einen neuen Vorgesetzten mit eigenem Führungsstil und anderer Prioritätensetzung. Dieser wird über kurz oder lang die unternehmerischen Zielsetzungen, die Unternehmenskultur, die Führungsstruktur sowie betriebliche Abläufe seinen eigenen Vorstellungen anpassen. Mitarbeiter und Geschäftspartner wollen deshalb möglichst frühzeitig und umfassend über eine Nachfolgelösung informiert werden. Die Nachfolgeregelung sollte daher ganzheitlich angegangen werden.

Die Nachfolgeplanung muss das ganze Unternehmen umfassen. Sie darf sich nicht ausschließlich auf die oberste Geschäftsführung und den Aufsichtsrat beziehen. Führungsnachwuchs, Stellvertreter und Nachfolger sind grundsätzlich auf allen Stufen des Unternehmens wichtig. Die Unternehmensnachfolge verläuft erfolgreich, wenn einerseits die oft sehr persönlichen Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmers oder der Unternehmerfamilie realisiert werden können und andererseits das Unter-

nehmen in eine markt- und damit zukunftsfähige Position weitergeführt werden kann. Kompromisse sind unvermeidlich und der oft unterschätzte Ablösungsprozess ist mit Weitsicht und Durchsetzungsvermögen zu verfolgen.

Der Faktor Zeit wird bei der Nachfolge nach wie vor oft unterschätzt. Dabei geht es nicht um die operative Umsetzung, wie Steueroptimierung, die Unternehmensbewertung oder den Verkaufsprozess im engeren Sinn. Die große Herausforderung besteht darin, dass der Unternehmer oder die Unternehmerfamilie sich mit den eigenen Interessen, der eigenen Vergänglichkeit, mit möglichem Statusverlust und vor allem mit Unsicherheit auseinandersetzen muss.

Die strategische Aufgabe ist primär innerhalb der Familie zu lösen, wobei auch vor emotionalen Entscheidungen nicht Halt gemacht werden darf. Hilfreich ist häufig die Begleitung des Prozesses durch externe Vertrauenspersonen. Die Unternehmensnachfolge bleibt ein langfristiger Prozess. Erste Überlegungen sollte man bereits zehn Jahre vor der vorgesehenen Übergabe anstellen. Die Bedeutung der Familienstrategie zeigt sich, wenn man die Motive der Nachfolger mit den Motiven der abtretenden Unternehmer vergleicht. Denn auf diese Weise wird sichergestellt, dass normativ (bezüglich Wertvorstellungen), strategisch (bezüglich der Ausrichtung des Geschäftes) und operativ (in der technischen Abwicklung der Nachfolge) Einigkeit oder zumindest Kenntnis über fundamentale Vorstellungen bestehen. Untersuchungen haben ergeben, dass 35 % aller Familienunternehmen den Sprung in die zweite Generation nicht schaffen. Bei der Übergabe an die dritte Generation bleiben 65 % und an die vierte Generation sogar 85 % der Unternehmen auf der Strecke.

Untersuchungen am Center for Family Business (CFB-HSG) haben ergeben, dass das wichtigste Ziel der Unternehmer die langfristige Sicherung des Unternehmensfortbestandes unter Aufrechterhaltung der Selbständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens ist. Erst danach folgen die finanzielle Absicherung der Familie, die Vermeidung familieninterner Streitigkeiten und die gerechte Verteilung des Erbes.

Um die verschiedenen Aufgaben im Rahmen des Prozesses zu betrachten, wird idealtypisch zwischen einer Vorbereitungs-, Durchführungs- und einer Nachbereitungsphase unterschieden. In jeder Phase sind dann spezifische Fragen zu beantworten:

In der **Vorbereitungsphase** geht es primär um drei Aktivitäten. In einem ersten Schritt gilt es, das Bewusstsein zu schaffen, dass die Nachfolgeregelung in den kommenden fünf bis acht Jahren vollzogen werden muss. In einem zweiten Schritt sollten die individuellen Bedürfnisse und Vorstellungen des Unternehmers sowie seiner Familie festgehalten und mögliche Optionen geprüft werden. Drittens müssen im Unternehmen Voraussetzungen geschaffen werden, damit es auch für eine vorgesehene Übergabe attraktiv ist. Da es für eine Nachfolgeregelung keine Ideallösung gibt, empfiehlt es sich, die verschiedenen Formen aufzuzeigen und auszuwerten. Da im langfristigen Nachfolgeprozess mit Unsicherheiten zu rechnen ist, kann eine Szenario-Planung helfen, auch auf unwahrscheinliche Entwicklungen vorbereitet zu sein.

In der **Durchführungsphase** steht die operative Umsetzung der geplanten Nachfolgeregelung im Vordergrund. Auf verschiedenen Ebenen gilt es, in dieser sensiblen Phase wichtige und verbindliche Entscheidungen zu fällen, zur richtigen Zeit die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, gut und konsistent zu kommunizieren und die Verhandlungen durchzuführen. In dieser Phase wird allen Beteiligten viel Zeit und Energie abverlangt. Es ist die intensivste Phase der Nachfolgeregelung. Der gesamte Prozess kommt zu einem Kulminationspunkt. Die Kommunikationspolitik erhält eine zentrale Bedeutung, denn bis dato geheim gehaltene Vorbereitungen werden spätestens in dieser Phase öffentlich.

Die **Nachbereitungsphase** ist weniger intensiv, aber trotzdem wichtig. Zum einen müssen sich die Nachfolger im Unternehmen möglichst rasch einarbeiten (falls noch nicht geschehen) und Mitarbeiter, Kunden und andere Anspruchsgruppen für sich gewinnen. Auch wenn er in einer ersten Phase mit dem Vorgänger verglichen wird, darf oder soll der Nachfolger seinen eigenen Weg gehen und dem Unternehmen seine eigene Handschrift geben. Das primäre Ziel des Nachfolgers muss es sein, dem Unternehmen möglichst rasch zukunftsfähige Perspektiven zu vermitteln. Für die übergebende Generation stellt sich die Frage, wie die nun zur Verfügung stehende Zeit genutzt werden soll. Wichtig ist dabei vor allem, dass das vereinbarte Verhältnis zwischen Übergeber und dem Unternehmen in der festgelegten Form vollzogen wird.



## Fazit

Die Unternehmensnachfolge ist eine der wichtigsten strategischen Herausforderungen für das Unternehmen und vor allem für die Familie. Weitsicht, Szenariendenken, Konsistenz und Konsequenz sind Erfolgsfaktoren für ein gutes Gelingen. Auch wenn jede Nachfolgeregelung ihre individuelle Note hat, ist es empfehlenswert, sich mit anderen Unternehmerfamilien auszutauschen und dadurch seine Möglichkeiten und Erfahrungen zu erweitern.

## Less is more – Weniger ist mehr! Bewusst(er) mit seiner Zeit umgehen und sich an der neu gewonnenen Einzigartigkeit freuen

Was haben wir nicht alles zu tun: Meetings organisieren, (Strategie)Sitzungen vorbereiten, Mitarbeiterbesprechung planen, E-Mails checken und noch schnell die Welt retten, dann quasi als Ausgleich Familie genießen, Fitnessziele mit Spaß erreichen und ausgewogene Freizeitaktivitäten mit Freunden einplanen. Aus der Begriffswelt der EDV kennen wir dazu den Begriff „Multitasking“. Wir leben in einer digitalen Welt. Einerseits nutzen wir permanent digitale Geräte (wie z. B. Smartphone, Computer, Steuerungen, etc.), die uns scheinbar die Arbeit erleichtern helfen, andererseits verbreitet sich immer stärker das sogenannte binäre Denken (wie z. B. die Erkenntnis: Wenn etwas nicht verboten ist, ist es heutzutage für immer mehr Menschen erlaubt). Wie digital muss die Welt denn überhaupt sein?

Scheinbar wird alles einfacher, denn es gibt für alles eine App(likation). Ist denn das wirklich so? Nun ja, als ich kürzlich in der Zeit Online den Beitrag von Harald Martenstein las „Über den Versuch, eine Bahncard 100 zu kaufen“, musste ich schmunzeln und wusste sofort **less is more** oder eben „**Weniger ist mehr**“!

Doch wie gelingt es mir, mit weniger Komplexität mehr Qualität zu erreichen? Und dies in der Arbeit genauso wie im Privatleben? Dazu ersetzt man das vermeintlich unverzichtbare Multitasking, durch das Konzept des **Unitasking** und bringt

dadurch eine Positiv-Spirale von Erfolgserlebnissen in Gang. Die Zeit bewusster (er)leben und sich an der neu gewonnenen Einzigartigkeit freuen ist nun mehr das erklärte Ziel.

Doch welche Schritte helfen uns umzusteigen?

### **Schritt 1: Der Drang nach Einfachheit**

Viele moderne Menschen streben nach Einfachheit in der Lebensführung, also z. B. beim Essen oder im Urlaub, quasi als Kontrast zum oft als unübersichtlich komplex empfundenen modernen Alltags- und Berufsleben.

Einfachheit gilt als erstrebenswert, wenn mit wenigen Mitteln möglichst viel erreicht werden kann. Dann ist sie ein Synonym für Minimalismus, Klarheit oder Simplizität (weniger ist mehr). Schon antike Naturphilosophen forderten, dass eine wahre Theorie nicht nur schön (im Sinne einer logischen, in sich stimmigen Struktur) und gut (d. h. funktional und konkret umsetzbar) sein sollte, sondern eben auch einfach.

Diese Ansicht vertrat auch Albert Einstein: „Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher.“ Die Erkenntnis, dass der Mensch motiviert und glücklich ist, wenn er seine Stärken ausleben kann und dabei zu Perfektion strebt ist nicht nur weit verbreitet, sondern auch schon mehrmals durch Beobachtungen und Experimente, ja auch Theorien, bestärkt worden.

Zuerst geht es darum,

- a) seine **Stärken in Erfahrung zu bringen**,
- b) diese lernen **in einer positiv-konstruktiven Art und Weise einzusetzen** sowie
- c) **sein Handeln mit der Umwelt** (dem Arbeitsteam, den Freunden, der Familie) **abzustimmen**.

Nur so können daraus Höchstleistungen werden. „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein!“ lautet die Aufforderung, die jedoch fälschlicherweise

primär als kollektives Denkmuster für irgendwelche KVP-Konzepte erhalten muss, anstatt sie als persönliche Motivation zu verstehen.

## **Schritt 2: Das AEK-Prinzip konsequent anwenden**

AEK steht für **Aussage-Erkenntnis-Konsequenz**. Das AEK-Prinzip besagt, dass eine Aussage zuerst einmal sachlich analysiert werden soll. Darauf basierend ergibt sich für den relevanten persönlichen oder unternehmerischen Kontext eine Erkenntnis, die eine bestimmte Konsequenz nach sich zieht. Eine Aussage ist eine sprachliche Formulierung, mit der entweder ein Sachverhalt, eine Vermutung, eine These oder eine persönliche Position wie etwa eine Meinung zum Ausdruck gebracht wird. Als Erkenntnis kann man den Prozess und das Ergebnis eines durch Einsicht oder Erfahrung gewonnenen Wissens bezeichnen. Die Konsequenz (von lateinisch *consequi* = folgen, erreichen) ist eine – oft zwingende, mindestens jedoch mögliche – Folgerung. Diese Folgerung bedingt in der Folge einen Entscheid einer Person.

Die Methode ist bestechend effizient und wird idealerweise schriftlich bearbeitet. Die beteiligten Personen arbeiten alleine oder in kleinen Gruppen (2–3 Personen). Die erstellten Dokumente sind Tabellen mit den Spalten Aussage, Erkenntnis, Konsequenz. In die Spalte Aussage schreibt man einen Ist-Zustand, wie er zum Zeitpunkt des Anlasses war. Dabei sollte der Zustand messbar sein und keine Schlüsse auf das Warum geben. In der Spalte Erkenntnis werden die Gründe zur Aussage eruiert und in der Spalte Konsequenz wird die Konsequenz/der Entscheid (in der Folge oder für das nächste Mal) notiert.

## **Schritt 3: Die 80/20-Regel – Ressourcen gezielt umverteilen**

Ein managergeführtes (Groß-)Unternehmen gleicht oft einer organisierten Verschwörung zur Fehlleistung und Verschwendung von Ressourcen. Freundlicher ausgedrückt heißt das: Mit möglichst geringem Mitteleinsatz lassen sich maximale Ergebnisse erzielen. Das Pareto-Prinzip besagt, dass etwa 80 % des Gewinns eines Unternehmens durch 20 % der Produkte entstehen und der Vertrieb 80 % des Umsatzes durch Geschäfte mit 20 % seiner Kunden erzielt. Das 80/20-Prinzip stellt eine eigene Unausgewogenheit zwischen Ursachen und Wirkungen, Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis fest. Das Buch von Richard Koch ist hierbei eine Anleitung zur Steigerung der Effektivität.

Das Prinzip der Umverteilung (auch ein Aspekt des Reframing) funktioniert wie folgt: Unwirksam eingesetzte Ressourcen werden identifiziert und in Bereiche umgeleitet, in denen sie sich produktiv einsetzen lassen. Unternehmen sollen bewusst entdecken, welche Kunden sie besonders (innovativ) pflegen müssen, in welchen Bereichen Kosten reduziert werden können und wie die Unternehmensstrategie auszurichten ist.

Der Entscheidungsfindungsprozess mithilfe des 80/20-Prinzips folgt fünf Regeln:

**Regel 1:** Nicht viele Entscheidungen sind wirklich wichtig.

**Regel 2:** Die wichtigsten Entscheidungen sind oft jene, die sich aus einem Versäumnis ergeben, weil wesentliche Wendepunkte nicht wahrgenommen wurden.

**Regel 3:** Man sollte 80 % der Daten und 80 % der relevanten Analysen in den ersten 20 % der verfügbaren Zeit sammeln beziehungsweise durchführen.

**Regel 4:** Wenn eine Entscheidung nicht funktioniert, ist sie umgehend zu revidieren.

**Regel 5:** Wenn etwas gut funktioniert, ist es ratsam, den Einsatz zu verdoppeln.

Unser derzeitiger Umgang mit Zeit ist nicht rational. Wir müssen zurück ans Reißbrett und eine völlig neue Zeitauffassung konzipieren. Es besteht kein Mangel an Zeit. Gerade talentierte Menschen erreichen ihre Höchstleistungen oft in sehr kurzen Zeiträumen. Das 80/20-Prinzip rät uns, weniger zu handeln und mehr nachzudenken.

Deswegen macht es vielleicht Sinn, wenn Sie

- erkennen, welche Ihrer Tätigkeiten zu den 20 % gehören, die den meisten Erfolg bringen,
- hauptsächlich und immer zuerst diese 20 %-Tätigkeiten tun,

- erkennen, welche Tätigkeiten eigentlich überflüssig sind,
- diese überflüssigen Tätigkeiten sein lassen oder einschränken,
- lernen Nein zu sagen, zu dem, was Ihren Zielen oder Ihrem Wohlbefinden nicht förderlich ist und
- lernen, die zusätzliche Zeit zu genießen, die Sie gewinnen, wenn Sie sich auf die wirklich wichtigen Dinge in Ihrem Leben konzentrieren.

## Fazit

Sichere Zielerreichung bedingt systematisches Arbeiten, hohe Willenskraft und einen Plan, eine Strategie. Dies ist umso wichtiger, wenn man unsichere Zeiten erfolgreich bewältigen will. Alltagserfahrungen sind mit Methodenwissen zu vermengen und genau die Instrumente einzusetzen, die es braucht, um ein Unternehmen zielorientiert zu navigieren. Es macht durchaus Sinn komplizierte Theorien und Konzepte zu verlassen und pragmatisches Wissen auszutauschen und weiterzugeben, um als Ziel positive Veränderungen herbeizuführen. Wer keine Ziele hat, erlebt keinen echten Erfolg – jeder von uns benötigt eine private und berufliche Strategie.

### Erkenntnis 1: Erst wer, dann was! – Die Take-off Theorie

Oft weiß man gar nicht so genau, wohin ein Unternehmen hinsteuern ist, aber wenn die richtigen Leute einsteigen, sich an die richtige Stelle setzen (und die Leute, die wir nicht brauchen können, aussteigen), werden wir bald einen Weg finden, erfolgreich zu sein.

Entscheidend ist erst die richtigen Leute an Bord zu holen / im Team zu haben und sich danach zu überlegen, wohin die Reise gehen soll. Wer ein erfolgreiches Unternehmen aufbaut, weiß, dass die Wachstumsbremse für jedes Unternehmen nicht Produkte, Märkte, Technologien oder gar der Wettbewerb sind, sondern vor allem eins: Die Fähigkeit, genügend geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren und zu halten.

## Erkenntnis 2: Unitasking statt Multitasking!

Erfolgreiche Unternehmen schaffen ein konsistentes System mit klaren Bedingungen, geben ihren Mitarbeitenden innerhalb dieses Rahmens jedoch Freiheit und Verantwortung. Sie stellen disziplinierte Menschen ein, die nicht ständig geführt werden müssen und kümmern sich dann um das Management ihres Systems statt um die Führung der Mitarbeitenden.

Jede Organisation möchte herausragend sein aber den meisten fehlt die Disziplin, sich schonungslos klar zu machen, worin sie der Beste sein können und der Wille, alles Notwendige zu unternehmen, um dieses Potenzial zu realisieren. Was ihnen fehlt, ist die Disziplin im Kampf um das kleinste Detail. Weiter verhindert ständiges paralleles Arbeiten an mehreren Projekten den Erfolg und damit das disziplinierte Arbeiten zunehmend.

## Erkenntnis 3: Sich und sein Umfeld richtig motivieren

Es geht nicht mehr ums Überleben, es geht auch nicht mehr um Belohnung und Strafe. Die hauptsächliche Motivation der Mitarbeitenden von heute ist bestimmt durch sinnerfülltes und selbstbestimmtes Arbeiten.

Die biologischen Antriebe Hunger, Durst und Sex sichern seit jeher unser Überleben. Um Konflikte mit unseren Mitmenschen zu vermeiden, wurde es im Laufe der Jahrtausende immer wichtiger, die Triebe des Motivationssystems zu zügeln. Belohnungen und Bestrafungen trugen dazu bei, dass wir uns gesellschaftlich konform verhielten. Seit Beginn der industriellen Revolution hat uns dieses neue Motivationssystem sogar einen enormen wirtschaftlichen Fortschritt beschert. Doch gegen Mitte des 20. Jahrhunderts entdeckten Wissenschaftler, dass extrinsische Anreize oft nur kurzfristig wirken, so wie ein Koffeinschub mit anschließendem Leistungsabfall. Langfristigen Nutzen bringt vielmehr das, was „intrinsische Motivation“ genannt wird: Man zieht eine Befriedigung aus der Tätigkeit selbst. Leider klafft weiterhin ein Graben zwischen dem, was die Wissenschaft weiß, und dem, was die Wirtschaft tut.

Das Ergebnis: Das Motivationssystem wurde immer anfälliger für Fehler. In den ersten zehn Jahren des 21. Jahrhunderts stürzte es gleich mehrmals ab. Es ist nämlich zunehmend inkompatibel damit,

- wie wir organisieren, was wir tun: Ob Wikipedia oder Open-Source-Software – Menschen, die für Bewegungen und Produkte wie diese oder für sozial ausgerichtete Unternehmen arbeiten, wie es sie immer mehr gibt, sind alle intrinsisch motiviert.
- wie wir darüber denken, was wir tun: Die Verhaltensökonomie hat das Bild vom rational handelnden Wirtschaftsmenschen begraben. Der Wunsch nach Fair Play, Rachegefühle oder eine Verlustangst führen dazu, dass wir grob irrational handeln. Warum sollten wir nicht auch aus purer Lust auf ein sinnvolles Leben ökonomische Verluste in Kauf nehmen?

Wagen Sie den Schritt, die Veränderung hin zu mehr bewusster Lebensqualität.  
Less is more – Weniger ist mehr!



## Andreas Eisenreich

*Direktor Chemotechnik Abstatt GmbH;  
Absolvent des Projekt-Kompetenz-Studiums der  
Steinbeis-Hochschule Berlin (Master of Business  
Administration)*

Nach seinem Studium der Chemie an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg, das Andreas Eisenreich 1993 als Diplom-Ingenieur (FH) abschloss, war er acht Jahre als Entwickler bei der Chemotechnik Abstatt GmbH tätig. Anschließend war er von 2001 bis 2004 Projektleiter F&E bei PCI Augsburg GmbH. Von 2004 bis 2005 war Andreas Eisenreich als Projektleiter F&E bei Degussa CC España in Barcelona tätig, bevor er 2005 als Technischer Leiter/Prokurist zur Chemotechnik Abstatt GmbH zurückkehrte. Von 2011 bis 2013 war Andreas Eisenreich Geschäftsführer der Chemotechnik Abstatt GmbH. 2012 schloss er außerdem sein Executive MBA-Studium am Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT) der Steinbeis-Hochschule Berlin ab. Seit 2014 ist Andreas Eisenreich Direktor der Chemotechnik Abstatt GmbH.

## Die Stiftung als Form der Nachfolgeregelung am Beispiel der Chemotechnik Abstatt GmbH

Die richtige Unternehmensnachfolge stellt den Inhaber eines Familienunternehmens vor eine große Herausforderung. Er hat eine klare Vorstellung darüber, wie ein Unternehmen zu führen und zu kontrollieren ist. Wie das Unternehmen nach seinem „natürlichen“ Ausscheiden zukunftssicher und nachhaltig weiterbestehen kann, lässt sich, obwohl von existenzieller Bedeutung, nur sehr schwer planen. Stiftungen bieten hier für das Unternehmen und die Unternehmerfamilie erhebliche Vorteile aber auch Risiken.

Diese über 500 Jahre alte Rechtsform erfreut sich insbesondere bei großen Familienunternehmen einer steigenden Beliebtheit. Die Frage nach dem „Warum“ lässt sich



vielfältig beantworten. Der Wert der Anerkennung bei gemeinnützigen Stiftungen, die Steuersparmodelle oder ganz einfach das Fehlen von geeigneten Nachfolgern in der Familie sind nur einige Motive für die Errichtung einer Stiftung. Wenn ein Inhaber mit dieser Form liebäugelt wird er mit sehr komplexen Fragestellungen konfrontiert, die er ohne Juristen nicht umsetzen kann. Dabei ist die eigentliche Aufgabe keine juristische oder steuerliche. Die eigentliche Aufgabe ist die Realisierung einer auf die Werte und Erfolgsprinzipien des Inhabers zugeschnittenen Stiftungslösung. Der rechtliche Spielraum in der Ausgestaltung der Stiftung bietet dem Unternehmer zu Lebzeiten die Chance, dieses in seinem Sinne zu regeln. Bei der Chemotechnik Abstatt GmbH sind wir diesen Weg gegangen. Der Inhaber und Stifter konnte seine persönlichen Motive in dieser Nachfolgeregelung dauerhaft und unabänderlich realisieren, das Unternehmen mit seiner spezifischen Unternehmenskultur erhalten und die Familie ohne Erbstreitigkeiten am Unternehmenserfolg beteiligen.

Die Wertvorstellung des Unternehmers verbietet bestimmte Formen von Steuersparmodellen wie ausländische Stiftungen oder eine Wohnsitzverlagerung. Der Grundsatz, dass Steuern die sozialste Form einer gemeinschaftlichen Verwendung von Finanzmitteln sind, wurde in der Ausgestaltung der Stiftung gewürdigt. Der zentrale Wunsch war die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens sowie die dauerhafte finanzielle Versorgung der Familie. Bei der Umsetzung der Motive in der Stiftungslösung stellt sich unweigerlich die Frage nach dem „Wie“. Der Stifter möchte, dass das Unternehmen auch nach seinem Ableben „in seinem Sinne“ fortgeführt wird. Die Fortführung und Weiterentwicklung des Unternehmens erscheint auf den ersten Blick klar und unmissverständlich. In vielen Stiftungszwecken wird dieser Passus sogar um „die Fortführung als Familienunternehmen“ erweitert. Da die Stiftung zukünftig die Rolle des Gesellschafters der GmbH übernimmt und damit über die Gesellschafterversammlung das Willensbildungsorgan darstellt, stellt sich die Frage nach Details. Wie soll das Unternehmen fortgeführt werden? Was bedeutet die Weiterentwicklung des Unternehmens bei gleichzeitiger Kontinuität? Was hat der Stifter unter dem Begriff „Unternehmenskultur“ verstanden? Zu Lebzeiten kann der Stifter diese Fragen beantworten und seine Stiftung nach der Errichtung in das operative Zusammenspiel mit dem Unternehmen begleiten. Nach seinem Tode muss der Stiftungsvorstand diese Vorgaben interpretieren, im Rahmen der Gesellschafterversammlung kommunizieren und deren Umsetzung im

Unternehmen kontrollieren. Um den Spielraum der Interpretationen einzuschränken soll, nach dem Wunsch des Stifters, in die Satzung eine Präambel mit seinen grundsätzlichen Werten und Vorstellungen aufgenommen werden. Unverrückbare Werte und langfristige Ziele des Inhabers bilden den Kern des Selbstverständnisses des Unternehmens und sind wesentlicher Bestandteil der gelebten Unternehmenskultur. Diese Werte lassen sich in Prinzipien, Normen und Spielregeln untergliedern und durch die generellen Ziele des Unternehmens ergänzen. Sie können gegenüber den strategischen Vorgaben und dem operativen Wirken des Inhabers abgegrenzt werden und stellen, dem St. Galler Management-Konzept folgend, die normative Ebenen dar. Diese Werte werden unabhängig von der wirtschaftlichen Situation und unabhängig von der Hierarchiestufe gelebt und umgesetzt.

Die Anwendung dieses Konzeptes auf die Chemotechnik Abstatt GmbH und die Analyse des Unternehmens nach dem „Konzept des integrierten Management“ ermöglichte die Erarbeitung eines konkreten Leitfadens, mit dem der Stifter seine persönlichen Motive realisieren kann. Aus der Unternehmenspolitik kann der Stiftungszweck abgeleitet, die Unternehmensverfassung als Rahmen für die Ausgestaltung der Stiftungsorganisation herangezogen und die Unternehmenskultur in der Stiftungssatzung abgebildet werden. Dieser Leitfaden war das Ergebnis der Masterthese an der Steinbeis-Hochschule Berlin und die Grundlage für die Umsetzung der Stiftung.





## **Dr. Lüder Tockenbürger**

*Co-Founder und geschäftsführender Partner bei der Management Support Unternehmung PRO4S & Partner GmbH; Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen*

Lüder Tockenbürger studierte von 1993 bis 1996 Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen. Dort promovierte er im Jahr 1999 im Fachprogramm Technologiemanagement. Seit 1997 ist er als Projektleiter für zahlreiche Strategie- und Organisationsprojekte in internationalen Kontexten tätig. Seit 1999 ist er Co-Founder und geschäftsführender Partner bei der Management Support Unternehmung PRO4S & Partner GmbH. 2001 bis 2010 war er Gründungsmitglied und Mitglied des Verwaltungsrates bei der PER4M & Partner AG in Uzwil. Lüder Tockenbürger ist Hauptdozent an der Executive School der Universität St. Gallen und Lehrkraft der Steinbeis-Hochschule Berlin.

## **Systematisches Innovationsmanagement: Theoretische Paradoxien und praktisches Vorgehen**

### **Systematisches Innovationsmanagement?**

Innovation gilt heute als die zentrale Quelle für Erfolg. Allerdings geht es nicht darum, einmalig ein neues Produkt zu entwickeln und erfolgreich in den Markt einzuführen. Stattdessen muss im Unternehmen die Fähigkeit aufgebaut werden, systematisch, d. h. immer wieder, Chancen zu erkennen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und erfolgreich im Markt zu etablieren.

Die zunehmende Bedeutung dieser Fähigkeit wird auch dadurch ersichtlich, dass sich durch die globale Verfügbarkeit von Information und die sich immer schneller abnutzenden Kundenerwartungen die Produktlebenszyklen drastisch verkürzen. In vielen Branchen haben sich in den letzten zwanzig Jahren die Zyklen halbiert, wenn

nicht noch mehr verkürzt. D. h. die durch Innovation geschaffenen strategischen Erfolgspotenziale werden immer schneller aufgebraucht.

In der Theorie wurden zahlreiche Modelle und Konzepte entwickelt, um auf diese Herausforderungen zu reagieren. Die meisten dieser Theorien konzentrieren sich auf bestimmte, wesentliche Aspekte. Eine integrative Sicht fehlt aber bislang. Dies liegt auch daran, dass sich viele dieser Perspektiven, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis diametral gegenüberstehen. Im Folgenden seien die wesentlichen Paradoxien kurz dargestellt:

### **Paradoxie 1: Zwang zu innovativen Ideen – Problem der befohlenen Kreativität**

Gerade im Mittelstand kennt man das Phänomen: Häufig werden Ideen aus der Not heraus geboren. Unternehmen kämpfen ums Überleben und unter diesem enormen Druck werden plötzlich gewohnte Denkmuster verlassen und völlig neue Wege gesucht.

Auf der anderen Seite entsteht Kreativität häufig nicht im Unternehmen. Kreativität setzt eine entsprechende Umgebung ohne Druck voraus, um schöpferisches Denken und Handeln zu fördern. Kreativität kann nicht befohlen werden.

### **Paradoxie 2: Für Innovationen sind Experten notwendig – Problem des Expertentums**

Die Entwicklung neuer Technologien und Produkte setzt heute ausgesprochenes Spezialwissen voraus. Vielfach braucht es jahrelange Erfahrung bzw. Wissensaufbau, um in der Lage zu sein, anspruchsvolle Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Andererseits besteht die Gefahr, dass genau diese Experten Innovationen verhindern, indem sie vergangene Erfolgsmuster in die Zukunft fortschreiben, statt neue Wege auf unbekanntes Terrain zu wagen. Inspiration und Intuition sind bei Experten wenig geschätzte Eigenschaften.

### **Paradoxie 3: Innovationen sind plan- und managebar – Problem des systematischen Zufalls**

Zahlreiche Innovationen beruhen auf Zufällen, was auch dadurch empirisch belegt wird, dass die meisten Ideen außerhalb des Arbeitsplatzes, z. B. beim Wandern, beim Sport etc. entstehen. Gerade die erste Phase des Innovationsprozesses ist somit für die Unternehmen wenig steuer- bzw. planbar.

Andererseits kann es sich heute kein Unternehmen mehr leisten, Innovation dem Zufall zu überlassen. So muss ein Prozess systematisiert werden, der nur teilweise wirklich steuerbar ist.

### **Paradoxie 4: Innovationen brauchen genügend Ressourcen d. h. Zeit und Geld – Ressourcenproblem**

Häufig sind es die kleinen Unternehmen und Start-Ups, welche bahnbrechende Innovationen hervorbringen und damit ganze Märkte schaffen bzw. fundamental verändern. Dies gelingt ihnen trotz sehr limitierter Ressourcen und oft wenig professionellem Management.

Dagegen haben nur große Unternehmen genügend Ressourcen, um substantielle Entwicklungen in einem professionellen Umfeld zu finanzieren. Diese Unternehmen bieten aber für innovative Mitarbeitende häufig kein attraktives Arbeitsumfeld, da sie unweigerlich zu Bürokratie und langen umständlichen Entscheidungswegen neigen.

### **Paradoxie 5: Die Kundenanforderungen stehen im Vordergrund – Push- und Pull-Problem**

Einerseits betonen zahlreiche Experten, dass Innovationen für den Kunden einen Mehrwert generieren müssen. Der Einbezug des Kunden gilt als ultimatives Allheilmittel. Dem gegenüber stehen zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die weder Kunden befragen noch Märkte beobachten. Stattdessen fokussieren sie sich auf ihre eigenen einzigartigen technologischen Fähigkeiten. Neue Produkte und Dienstleistungen werden oft erst durch technologiegetriebene Entwicklungen möglich, die der Kunde gar nicht kennt.

## Konsequenzen

Innovation ist ein komplexes Phänomen, dem nicht mit einfachen Rezepten und linearem Ursache-Wirkungs-Denken beizukommen ist.

Simple Tools sind deshalb fehl am Platz: Systematisches Innovationsmanagement heißt Management von Paradoxien und stellt damit höchste Anforderungen an die Unternehmensführung. Dabei spielt insbesondere der aktuelle Kontext eine herausragende Rolle. Je nach Markt- und Unternehmenslage müssen die Paradoxien in ein sinnvolles Gleichgewicht gebracht bzw. situativ gelöst werden: Eine tägliche Herausforderung!

## Zusammenfassung

Systematisches Innovationsmanagement muss in der Lage sein folgende Fragen zu beantworten:

- Sind wir auch unter Druck in der Lage kreative Ideen zuzulassen?
- Denken wir auch in genügendem Maße außerhalb unserer bestehenden Erfolgsmuster?
- Haben wir eine strukturierte Vorgehensweise, die noch genügend Freiräume zulässt?
- Haben wir genügend Mittel und setzen wir diese zielorientiert ein?
- Haben wir ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kunden- und Technologieorientierung?

Wenn Sie und Ihre Kolleginnen/Kollegen in der Lage sind, diese fünf Fragen aus dem Stehgreif zu beantworten, dann haben Sie bezüglich systematischen Innovationsmanagements bereits den richtigen Weg eingeschlagen.



## Thorsten Brecht

*Leiter Technologie- und Innovationsmanagement und Vorentwicklung, Witzenmann GmbH; Absolvent des Projekt-Kompetenz-Studiums der Steinbeis-Hochschule Berlin (Master of Business Administration)*

Nach seiner Ausbildung zum Werkzeugmacher absolvierte Thorsten Brecht von 2001 bis 2006 sein Diplom-Studium zum Maschinenbauingenieur an der Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft. Im Anschluss begann er als Entwicklungsingenieur in der Produktentwicklung des Geschäftsbereichs Fahrzeugteile der Witzenmann GmbH. Ab 2010 fokussierte er sich als erster Innovationsmanager der Witzenmann GmbH verstärkt auf das Thema Innovation und war für den Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements verantwortlich. Von 2009 bis 2011 absolvierte Thorsten Brecht sein MBA Studium mit dem Schwerpunkt International Management and Innovation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Ab Januar 2012 war er Leiter Innovationskoordination, seit 2013 ist er Abteilungsleiter für das Technologie- und Innovationsmanagement sowie der zentralen Vorentwicklung der Witzenmann GmbH.

## Konzeption eines systematischen Innovationsmanagements am Beispiel der Witzenmann GmbH

„Managing flexibility“ ist der Kompetenzanspruch der Witzenmann-Gruppe. 1854 als Schmuckwarenfabrik gegründet, legte Heinrich Witzenmann 1885 mit der Erfindung des Metallschlauchs die Basis für die Metallschlauch- und Kompensatorenindustrie. Seit dieser Invention entwickelte sich das Unternehmen in seiner langen Tradition durch ständige Innovationen zum heutigen Weltmarktführer.

Nach über 125 Jahren ist die Witzenmann-Gruppe einer der weltweit führenden Hersteller von flexiblen, metallischen Elementen wie Metallschläuchen, Kompensatoren, Metallbälgen und Fahrzeugteilen. Über 3.600 Mitarbeiter erwirtschafteten 2013 einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro.



Bestimmt durch das im Unternehmensleitbild festgelegte Ziel der Technologie- und Innovationsführerschaft wurde 2007 die Initiative für die Einrichtung eines zentralen Innovationsmanagements ergriffen, um zukünftige Innovationen zu strukturieren und zu systematisieren.

## Das Projekt

Ziel des Projektes war die Schaffung von Grundlagen für den Aufbau und die Umsetzung eines systematischen Innovationsmanagements für ein mittelständisches Unternehmen wie der Witzenmann GmbH sowie die Erarbeitung eines Konzepts für den Aufbau und die Umsetzung eines systematischen Innovationsmanagements in einem Unternehmen.

Aus den erarbeiteten theoretischen Grundlagen wurde ein Konzept für ein systematisches Innovationsmanagement abgeleitet. Ausgehend von der Unternehmensvision werden entsprechende Strategien festgelegt, wobei eine Wachstumsstoßrichtung durch Innovation abgedeckt wird. Das Innovationsmanagement wird institutionalisiert (z. B. durch eine Stabsstelle), um klare Verantwortlichkeiten für die Implementierung zu gewährleisten. Der Innovationsprozess gestaltet sich von einer technologie- und marktorientierten Innovationsstrategie über ein systematisches Ideenmanagement zu einem Projektmanagement mit entsprechend festgelegtem Stage-Gate-Prozess.

Bei der Umsetzung werden im Rahmen eines Veränderungsmanagements entsprechende Maßnahmen für die Förderung der Innovationskultur ebenso berücksichtigt wie eine notwendige Erfolgskontrolle. Das Konzept schlägt eine dreistufige Implementierung des gesamten Innovationsprozesses vor. In der ersten Stufe werden laufende und kürzlich beendete oder abgebrochene Projekte erfasst und bewertet. In der zweiten Stufe werden diese Projekte mit ersten gesammelten Ideen gegenübergestellt und Innovationsprojekte initiiert. Dabei können bestehende Projekte zurückgestellt werden, um ausreichend Ressourcen für neue, wichtigere Projekte zur Verfügung zu stellen. Die dritte Stufe führt zu einem umfassenden Innovationsmanagement durch die Erarbeitung einer Innovationsstrategie und die daraus resultierenden Maßnahmen. Entsprechende Handlungen bezüglich Innovationskultur und Erfolgskontrolle zur Vorbereitung der Organisation auf das Innovationsmanage-

ment werden für die einzelnen Schritte vorgestellt. Diese beinhalten die Festlegung von Kennzahlen ebenso wie die Durchführung von internen Veranstaltungen wie beispielsweise zur Anerkennung der Innovationsleistung der Mitarbeiter und als Impulsgeber für zukünftige Innovationen. Durch eine kommunizierte und gelebte Fehlertoleranz werden Mitarbeitende zum Mitmachen motiviert. Geschickte Zielvereinbarungen für die einzelnen Bereiche können zusätzliche Anreize schaffen, um geschäftsbereichsübergreifende Innovationen zu fördern. Die drei Schritte laufen nicht streng sequentiell sondern zum Teil parallel zueinander ab. Wesentliche vorbereitende Maßnahmen für den nächsten Schritt werden frühzeitig ergriffen.

Das Konzept wird heute bei der Witzenmann GmbH angewendet und aktiv gelebt. Mittelfristig wird das Innovationsmanagement in die gesamte Witzenmann-Gruppe mit 23 Tochterunternehmen in 18 Ländern ausgerollt.



Im Rahmen des zweiten Steinbeis Unternehmerforums im April 2014 standen die Themen „Strategie & Innovation für KMU“ im Mittelpunkt. Steinbeis-Experten und -Projektpartner haben dabei die Themen sowohl aus theoretischer Sichtweise als auch aus der praxisorientierten Perspektive erörtert.

Die zahlreich geladenen Gäste konnten sich so neue Impulse und Denk-anstöße zu aktuellen Themen verschaffen und innerhalb der Round Table- Gespräche individuelle Fragen mit den Referenten diskutieren.

Der vorliegende Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Innovationsstrategien, -prozesse sowie Unternehmensstrategien beleuchteten.

ISBN 978-3-95663-000-2



[www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)



**Steinbeis-Edition**