



Steinbeis Unternehmerforum 2018

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

20. Juli 2018

Steinbeis-Haus für Management und Technologie | Stuttgart-Hohenheim

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Steinbeis Unternehmerforum 2018



Steinbeis Unternehmerforum
www.scmt.com



Steinbeis Unternehmerforum 2018

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband

20. Juli 2018

Steinbeis-Haus für Management und Technologie | Stuttgart-Hohenheim

Impressum

© 2018 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.

Erschienen in der Reihe: Tagungsbände des Steinbeis Unternehmerforums | Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Steinbeis Unternehmerforum 2018. Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

1. Auflage, 2018 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-174-0

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild, Seite 3 und 14: Steinbeis Center of Management and Technology
Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

201888-2018-07 | www.steinbeis-edition.de

Steinbeis Unternehmerforum

„Verbringe nicht die Zeit mit der Suche nach einem Problem, vielleicht ist keines da.“

Der Wissens- und Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft geht auf den Dualen Ansatz von Ferdinand von Steinbeis im 19. Jahrhundert zurück und hat sich seither als Erfolgsmodell bewährt. Dieser bleibt bis heute Motor für unser Tun. Im Fokus steht die praxisorientierte Vermittlung von Wissen, um Erlerntes im Unternehmen konkret anwendbar zu machen. Verbunden mit Ideen, Innovationen und der Begeisterung, immer eine Problemlösung zu finden.

Aus diesem Grund lädt das Steinbeis Center of Management and Technology und die Steinbeis Stiftung seine Gäste bereits zum sechsten Mal am Freitag, den 20. Juli 2018 zum Erfahrungsaustausch ins Steinbeis-Haus für Management und Technologie (SHMT) in Stuttgart-Hohenheim ein. Hierbei waren Steinbeis-Kunden und -Partner sowie Studierende und Absolventen der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) herzlich willkommen, um neue Impulse zu aktuellen Themen mitzunehmen und den Tag als Kommunikationsplattform zu nutzen.

In zwei Impulsvorträgen und einem Tandemvortrag erhielten die Teilnehmer neue Ideen und Anregungen. Im Anschluss an die Vorträge nutzten die Gäste die Möglichkeit mit den Referenten in Round-Table-Gesprächen eine tiefere Diskussion zu führen und dabei Fragen zu stellen.

Der vorliegende Dokumentationsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und freue mich, Sie auf dem nächsten Steinbeis Unternehmerforum wiederzusehen.



Dr. Walter Beck

Geschäftsführer Steinbeis Center of Management and Technology

Inhaltsverzeichnis

Veranstalter.....	9
Steinbeis	10
Steinbeis Center of Management and Technology.....	12
 Programm	 13
 Referenten Abstracts	 17
Alexander Sachs	
Blockchain – Use Cases	18
 Tandemvortrag	
Theorie: Dr. Gunther Herr	
Praxis: Benjamin Butscher	
Digitalisierung bisher analoger Branchen	24
Johannes Ellenberg	
DER STARTUP CODE – Was der Mittelstand von Startups lernen kann und muss	44

Veranstalter

Steinbeis

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Forschung und Entwicklung

Steinbeis-Experten agieren als Schwungrad zwischen geschaffenem Wissen und industrieller Anwendung. Unsere Problemlösungen und Neuentwicklungen erhöhen substanziell die Wettbewerbskraft von Unternehmen und sichern diesen einen Vorsprung auf den globalen Märkten. Im Steinbeis-Verbund verstehen wir es, das Know-how aus Forschung und Entwicklung durch nutzerorientierte und zeitnahe Projektrealisierung in marktgängige Anwendungen und Produkte für unsere Kunden umzusetzen. Unser Portfolio reicht von der Optimierung von Produkten, Verfahren und Systemen über die Integration neuer Technologien in bestehende Anwendungen bis zu Neuentwicklungen.

Aus- und Weiterbildung

Die Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen der Mitarbeiter von Steinbeis-Kunden ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Unser Steinbeis-Verbund stellt dafür Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung. In bedarfsorientierten Lernformen, die von Seminaren, Workshops und Inhouse-Schulungen bis zu kompletten Studiengängen reichen, machen unsere Experten fit für die Herausforderungen in den wichtigen Wissens- und Technologiefeldern. Zu unserem Verbund gehört die Steinbeis-Hochschule Berlin. Dort sind Theorie und

Praxis auf besondere Weise verbunden: Studierende entwickeln in Kooperation mit einem Unternehmen Projekte, die sie direkt vor Ort in diesem Unternehmen umsetzen.

Beratung und Expertisen

Kompetente Beratung ist die Basis für Innovationen. Ganz gleich, welche Technologie- und Managementfelder gefragt sind: Wir stellen allen Unternehmen unabhängig von deren Größe schnell und flexibel die passenden Spezialisten oder Expertenteams zur Verfügung. Die große Bandbreite an Know-how im Steinbeis-Verbund erzeugt vielfältige Synergien. Unsere Berater geben erste Impulse, entwickeln in enger Abstimmung mit dem Kunden betriebswirtschaftlich sinnvolle und technisch realisierbare Konzepte und begleiten auch die Umsetzung. Wir wollen so Potenziale für Problemlösungen und Weiterentwicklungen erzeugen und damit das firmeneigene Know-how nachhaltig erweitern. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen.

Weitere Informationen über
den Verbund finden Sie auf:

www.steinbeis.de



Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT GmbH)

Das Steinbeis Center of Management and Technology steht seit 20 Jahren für erfolgreichen Transfer und Expertenwissen, für die Rekrutierung von Nachwuchsführungskräften, für die bedarfsgerechte Weiterentwicklung von Potenzialträgern im Unternehmen und die Umsetzung von über 3.500 Projekten im Consultingbereich. Dabei setzt es auf drei entscheidende Säulen:

RESEARCH

Wissen ist Vorsprung. Und somit der entscheidende Faktor für langfristigen Erfolg. Das SCMT bietet Partnerunternehmen Zugang zu neuen Forschungserkenntnissen, Trends und Innovationen. Liefert wissenschaftlich fundierte Problemlösungen und verschafft Vorteile im globalen Wettbewerb.

EDUCATION

Personal ist das Kapital der Zukunft. Mit der Entwicklung des weltweit einzigartigen Projekt-Kompetenz-Studiums hat das SCMT eine Antwort auf die Herausforderungen der heutigen Wirtschaftswelt gefunden: Berufsintegrierte Aus- und Weiterbildung von High Potentials. Ob zur Vermittlung von Nachwuchskräften oder der Weiterbildung von Angestellten – die School of Management and Technology (SMT) bietet umfassende Bildungskonzepte.

CONSULTING

Klare Strategien für nachhaltige Erfolge. Mit seiner langjährigen Erfahrung in den Bereichen Management und Technologie steht das SCMT seinen Kunden als strategischer Partner beratend zur Seite. In interdisziplinären Experten-Teams werden maßgeschneiderte Lösungen entwickelt, von denen Unternehmen nachhaltig profitieren.

Weitere Informationen über
die SCMT GmbH finden Sie auf:

www.scmt.com



Programm

Programm

12:30 Uhr

Come together

13:00 Uhr

Begrüßung

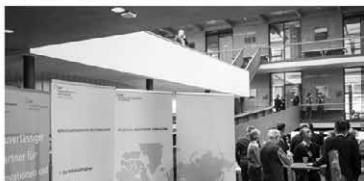
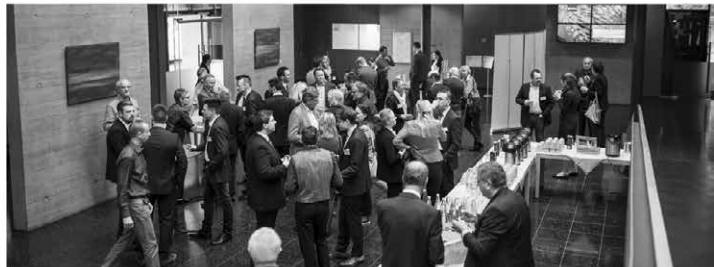
Prof. Dr. Axel Lamprecht

13:15 Uhr

› Impulsvortrag I

Blockchain in Action – Use Cases außerhalb von Kryptowährungen

Alexander Sachs



14:15 Uhr

› ***Tandemvortrag***

Digitalisierung bisher analoger Branchen

Theorie: Dr. Gunther Herr, Praxis: Benjamin Butscher

15:15

Kommunikationspause

15:45 Uhr

› ***Impulsvortrag II***

**Der Startup Code – Was der Mittelstand
von Startups lernen kann und muss**

Johannes Ellenberg

16:45 Uhr

Round-Table-Gespräche mit den Referenten

18:00 Uhr

Get together

Referenten | Abstracts



Alexander Sachs

Alexander Sachs hat sich nach Abschluss der Studiengänge Mathematik, Informatik und Sport für die IT-Beratung entschieden. Bisher konnte er bereits viel Erfahrung als Entwickler, Product Owner und Scrum Master sammeln. Aktuell leitet er das Blockchain Labs Team bei der codecentric AG, das sich auf die schnelle Umsetzung von Prototypen im Bereich Blockchain spezialisiert hat.

Blockchain – Use Cases

Die Blockchain ist eine Technologie, die vor allem durch den Bitcoin bekannt geworden ist. Mit ihr ist es zum ersten Mal gelungen, eine Kryptowährung zu schaffen, die dezentral funktioniert und es jedem erlaubt, ein Teil des Netzwerks zu werden. Die Blockchain selbst kann man sich entweder als sehr langsame, aber dafür sehr sichere Datenbank vorstellen oder aber als ein großes verteiltes Buch mit sämtlichen Transaktionen, die je durchgeführt wurden.

Sie speichert – im Fall von Bitcoin – alle Transaktionsdaten und synchronisiert diese im gesamten Netzwerk. Das Verteilen der Daten dient hier zum Schutz, denn bevor ein Netzwerkteilnehmer eine neue Transaktion in seine Daten aufnimmt, überprüft er, ob diese korrekt und valide ist. Hier wird unter anderem geklärt, ob der Sender überhaupt genügend Geld auf seinem Konto hat. Wurde die Transaktion von mehreren Teilnehmern im Netzwerk bestätigt, gilt sie als valide, und der Werttransfer ist abgeschlossen.

Die Blockchain selbst ist also nur Mittel zum Zweck und findet immer dann gut Anwendung, wenn viele Parteien involviert sind, aber kein gegenseitiges Vertrauen herrscht.

Blockchain für Supply-Chain-Anwendungen

Supply Chains finden sich heute überall und in allen Größen – vom Bauern, der seine Milch an den lokalen Supermarkt liefert, bis hin zum Hightech-Produzenten, der seine Teile aus der ganzen Welt bezieht, um diese dann zu verbauen. Man möchte meinen, dass es dafür schon lange kluge IT-Systeme gibt, die alles organisieren. Doch das Gegenteil ist meist der Fall: Durch die vielen Beteiligten – vom Hersteller, über die Zwischenhändler und Logistiker, bis zum Endkunden – ist es schwierig, die Produkte nahtlos zu verfolgen. Oft hat jeder Beteiligte in der Lieferkette sein eigenes Tool und keine Schnittstellen, um die Daten weiterzugeben. Das

liegt unter anderem daran, dass es keine zentrale Instanz gibt, der alle vertrauen und daher jeder einzelne Beteiligte selbst die Hand auf den Daten behalten möchte.

Genau an diesem Punkt kann die Blockchain zum Einsatz kommen, um das Vertrauensproblem zu lösen. Doch bevor es soweit ist, dass man die Supply Chain über die Blockchain regeln kann, muss man ein System finden, mit dem die realen Güter in die digitale Welt überführt werden können, sodass sie mit der Blockchain nachverfolgt werden können. Ein verbreiteter Begriff in diesem Zusammenhang ist der des "digitalen Zwillinges". Man erstellt dazu eine eindeutige Nummer für sämtliche an der Supply Chain beteiligten Güter und bildet den kompletten Weg, den sie in der realen Welt nehmen, in der Blockchain ab. Da niemand Daten ohne die Einwilligung aller im Netzwerk Beteiligten ändern kann, schafft man eine Vertrauensbasis unter den Beteiligten.

Konkreter Anwendungsfall in der Supply Chain

MAERSK, die größte Reederei der Welt, hat genau diese Ausgangssituation zum Anlass genommen, eine Blockchain-Lösung zu implementieren. Als Basis dafür wurde das Hyperledger Framework benutzt, das speziell für private Blockchains konzipiert wurde und von der Linux Foundation unterstützt und weiterentwickelt wird.

Eines der Hauptprobleme von MAERSK war, dass beim Transport von Gütern über Ländergrenzen hinweg eine Vielzahl an Dokumenten benötigt wird, es jedoch keinen Prozess gibt, der sicherstellen kann, dass im Ankunftshafen alle vorhanden sind. Würde auch nur eines der benötigten Dokumente bei der Ankunft fehlen, müsste die Ware wieder zurücktransportiert werden. Spätestens an dieser Stelle wird klar, dass eine Lösung für dieses Problem dem Unternehmen und allen Beteiligten viel Geld sparen kann.

Die entwickelte Blockchain-Lösung involviert nicht nur MAERSK und seine Kunden, sondern auch Regierungen, da diese einen Großteil der Dokumente signieren müssen. Alle Beteiligten sehen nur den jeweils für sie relevanten Teil der

Daten und bekommen Aufgaben zugewiesen, wenn es etwas für sie zu tun gibt. Alle Schritte werden in der Blockchain dokumentiert und sind dort veränderungs-sicher gespeichert.

Blockchain in der Datenspeicherung

So gut wie niemand nutzt den tatsächlich zur Verfügung stehenden Speicherplatz auf seiner Festplatte aus. Gleichzeitig brauchen Firmen und Institutionen mehr Speicherplatz als sie haben. Diesen Umstand haben einige Startups zum Anlass genommen, auf Blockchain-Basis eine Lösung zu entwickeln.

Konkrete Beispiele sind Filecoin, Storj.io oder Sia: Alle bilden jeweils eine Plattform, an der man sich beteiligen kann. Jeder hat damit die Möglichkeit, sich das Programm zu installieren und festzulegen, wie viel Speicherplatz er zur Verfügung stellen möchte. Auf der anderen Seite können Firmen festlegen, wie viele Daten sie ablegen wollen. Die Plattform bringt nun Angebot und Nachfrage zusammen. Dabei spielt es keine Rolle, ob der komplette Datensatz an einer physischen Stelle abgelegt oder verteilt wird. Diese Informationen werden in der Blockchain gespeichert.

Um einen Anreiz zu schaffen, wird jeder, der Speicherplatz zur Verfügung stellt, bezahlt. Es geht sogar soweit, dass Daten redundant gespeichert werden können, um eine hohe Ausfallsicherheit zu erreichen. An dieser Stelle ist es auch wichtig zu erwähnen, dass alle Daten natürlich verschlüsselt gespeichert werden. Man kann also die Daten, welche auf dem zur Verfügung gestellten Speicherplatz gespeichert werden, nicht einsehen.

Die Blockchain hat hier das Vertrauensproblem zwischen demjenigen, der sensitive Daten speichern möchte und demjenigen, der sie bei sich speichert, gelöst. Außerdem kann jetzt die limitierte Ressource des Datenspeichers deutlich besser genutzt werden.

Datenspeicherung und das Internet

Das Internet gilt als dezentral, doch schaut man genauer hin, stellt man fest, dass eigentlich nur das Netzwerk dezentral ist, nicht die dahinterliegenden Daten. Das bedeutet, dass in den meisten Fällen der Inhalt einer Webseite auf genau einem Webserver im Internet zu finden ist. Würde dieser ausfallen, so wären auch die Daten nicht mehr im Internet auffindbar.

Für dieses Problem haben sich die Entwickler von Filecoin ein Protokoll überlegt, das auf dem aktuellen Protokoll aufbaut und es "IPVS" (interplanetary filesystem) genannt. Dieses Protokoll sorgt dafür, dass Daten, sobald sie angefragt werden, auch gleichzeitig dupliziert werden.

Nehmen wir an, die Daten der Steinbeis-Webseite würden in Deutschland liegen und jemand aus Amerika würde die Seite aufrufen. Er würde beim ersten Mal einige Sekunden warten müssen, da die Daten von Deutschland nach Amerika geschickt werden müssen. Würde nun ein weiterer Amerikaner das gleiche tun, so würde auch dieser zunächst warten müssen.

Mit dem IPVS wären die Daten beim ersten Aufruf nicht nur an den anfragenden Rechner gesendet, sondern gleichzeitig auf einem Server in seiner Nähe gespeichert worden. Dies würde mithilfe des zuvor beschriebenen Systems funktionieren.

Welche Anwendungsfälle gibt es für Staaten?

Ein Anwendungsfall für Staaten besteht darin, den Notar beim Grundstückskauf überflüssig zu machen. Im Wesentlichen passiert dort nichts anderes als eine Verschiebung von Gütern von einer Person zu einer anderen. Es spielt für die Blockchain letztendlich keine Rolle, ob wir über Bitcoins oder über Grundstücke reden. Es geht nur darum, einen Wert zu transferieren.

Genau diesen Gedanken haben Ghana und Schweden umgesetzt und eine Blockchain eingeführt, um ihre Grundbücher zu verwalten.

Ein weiterer Anwendungsfall, der in Australien zum Tragen kommt, ist eine Voting App mit dem Namen "FLUX". Die Idee dahinter ist nicht, den kompletten Abstimmungsprozess dort abzubilden, sondern vorerst nur die Richtung einer Partei von ihren Wählern bestimmen zu lassen.

Mit der App kann man seine Meinung zu bestimmten Themen abgeben oder an Umfragen teilnehmen. Außerdem kann man seine Stimme zu einem bestimmten Thema jemand anderem übertragen. Das macht vor Allem dann Sinn, wenn ich jemanden in meinem Bekanntenkreis habe, dem ich in einem bestimmten Thema vertraue: Nehmen wir an, das Thema Internet interessiert mich nicht besonders, aber ein Freund kennt sich sehr gut damit aus. Dann könnte ich ihm bei allen Fragen zum Thema Internet meine Stimme übertragen. Dadurch hätte er zwei Stimmen zu diesem Thema und seine Entscheidung somit mehr Gewicht, als würde er nur seine eigene Stimme verwenden.

Bei der Abstimmung zu bestimmten Fragen im Parlament müssten die Parteimitglieder nur noch in die Auswertung der App schauen und wüssten genau, was die Wähler wollen. Außerdem sind diese Informationen auch zugänglich für alle Mitglieder, sodass man schon vorher absehen kann, wie abgestimmt wird.

Fazit

Die Blockchain steht als Technologie noch ganz am Anfang ihrer Möglichkeiten und ist nicht vollends ausgereift. Nichtsdestotrotz gibt es schon heute viele beeindruckende Anwendungsfälle und Ideen, die unser Leben nachhaltig verändern könnten. Überall dort, wo wir heute zentrale Instanzen haben, die ein Vertrauensproblem lösen, werden morgen vielleicht Blockchain-Lösungen entstehen, die diese Aufgabe übernehmen.



Dr. Gunther Herr

Dr. Gunther Herr lehrt Comprehensive Business Innovation Strategies an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Er hat darüber hinaus Lehraufträge an der Universität in Prag und der Hochschule Coburg. Dr. Herr ist Partner des WOIS Institutes Coburg.

Er ist stellv. Sprecher des Technischen-Wissenschaftlichen Beirates des Forums Dieselmedaille und stellv. Beiratsvorsitzender des Innovationszentrums Kronach. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen. Das Buch „Die Unlogik der Innovation“ fokussiert seinen Arbeitsschwerpunkt zu Fragen der „Richtungsorientierung“ in Umfeldern dynamischer, nichtlinearer Veränderungen und zu Denktechnologien für die gezielte Herausforderung aktuell anerkannter Grenzen aus unterschiedlichen Facetten. Veränderung in dynamischen Umfeldern, Innomorphose, erfordert ein Ökosystem philosophischer, kultureller, strategischer und prozessualer Aspekte.

Digitalisierung bisher analoger Branchen

Zahlreiche Artikel diskutieren spannende Entwicklungsgeschichten vollständig digitalisierter Geschäftsmodelle. Die meisten davon entstammen dem Startup-Umfeld. Es kann der Eindruck einer parallelen, unwirklichen Welt entstehen, die mit dem Bestand der Wirtschaft kaum etwas gemein hat. Die Welt der New Economy scheint sich ihre eigenen Regeln zu erschaffen. Sie setzt neue Maßstäbe und stellt damit den Mittelstand, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft systematisch bloß. Dabei werden komplex beweisbare Grenzen des Althergebrachten, durch die Macht des neu geschaffenen Faktischen verhöhnt. Klassisch lineare Entwicklungsverläufe wandeln sich im Kontext der Digitalisierung zu Sprungfunktionen.

Was sich in Unternehmen vermehrt in der Auseinandersetzung mit dem Trend der Digitalisierung breit macht, ist ein Gefühl von Orientierungslosigkeit und Unsicherheit. Zum Schlüssel für Erfolg wird Strategieentwicklung. Doch Strategieentwicklung unter neuen Rahmenbedingungen. Es geht um die systematische Erschließung und Verknüpfung neuer Freiheitsgrade in etablierten Geschäftsmodellen. Digitalisierung ist dabei nicht das Ziel, sondern lediglich ein Mittel zum Zweck. Aus diesem Grund widmet sich dieser Beitrag nicht dem Trend der Digitalisierung, sondern Erfolgsmustern von Strategieentwicklungen im Rahmen sich dynamisch verändernder Geschäftsumfelder. Es geht um die Herausarbeitung von Erfolgsmustern zur Transformierung von Unternehmen in Zeiten nichtlinearen Wandels.

Dabei ist der Anspruch eine sogenannte „Innomorphose“ zu gestalten. Also eine radikale Innovation hin zu einem neuartigen Kundennutzen unter Beibehaltung des Kerns, der Unternehmensidentität.

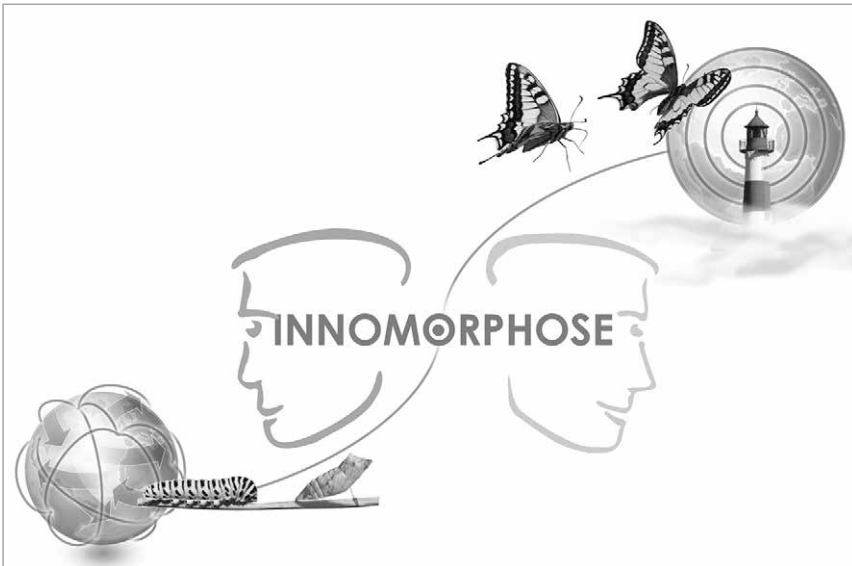


Abbildung 1: Innomorphose (Quelle: WOIS Innomorphose / Jens Stolt / Hemera / Thinkstock).

Die besondere Herausforderung heute ist, dass sich das gesamte System im Wandel befindet, also sämtliche bisher nutzbare Referenzpunkte gleichzeitig infrage zu stellen sind. Der Wettbewerb von heute muss nicht der Wettbewerber von morgen sein. Gleiches gilt für Kunden und den Markt insgesamt. Zahlreiche Beiträge fordern an dieser Stelle der Situation mit „Quantität“ in Form von Kreativität zu begegnen. Querdenken, Out-of-the-box-Denken. Es stellt sich jedoch die Frage, ob das dem generellen Muster von Erfolgen entspricht. Erfolgreich Ziele zu erreichen erfordert in der Regel weniger Trial and Error, als vielmehr Orientierung. Es obliegt der Moderation des Prozesses strategisches und methodisches Wissen zusammenzuführen und einzubringen.

Dazu ist es notwendig unterschiedlichste Perspektiven der Strategieentwicklung synergetisch zu diskutieren, um im Zusammenspiel der Signale der Unternehmensdisziplinen ein neues Gesamtbild für die Unternehmensidentität der Zukunft zu kreieren. Hierbei entstehen Perspektiven, die innerhalb der Branche

so bisher undenkbar erschienen. Als Orientierung für eine Innovationsstrategie dienen Aspekte der Philosophie, der individuellen Geisteshaltung und der Ausprägung von Teamkultur. Es erfordert möglichst divergente Perspektiven, um neuartige Schlussfolgerungen („Insights“, „Pain Points“) erkennen zu können.

Bereits die divergente Herangehensweise macht deutlich, dass Innomorphose mit üblichen Mustern des Tagesgeschäftes bricht. Die Fähigkeit, gestellten Fragen spontan mit Lösungsansätzen begegnen zu können, wird als Stärke im Sinne von Erfahrung und Expertentum angesehen. Für die Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells ist es jedoch unerlässlich, die Bedeutung von sich verändernden Rahmenbedingungen schon heute zu antizipieren. Diese Szenarien beziehen Kundenanforderungen, Marktgegebenheiten, Regularien, Technologien, usw. von Beginn an mit ein. Geschieht dies nicht, ist die Wahrscheinlichkeit zunehmend größer, mit erheblichem Aufwand, die perfekte Lösung zu einer in Zukunft vollkommen irrelevanten Frage erarbeitet zu haben. Dies mag sich ketzerisch anhören, doch Umbrüche finden heute nicht mehr in Generationen statt. Abhängig vom Umfeld kann es wenige Jahre, Monate oder Tage dauern.

Es erfordert die systematische Konfrontation von heute mit der Zukunft. So entstehen üblicherweise starke Spannungsfelder, denen Innovatoren widerspruchsbewusst begegnen. Zwei extrem gelagerte Beispiele machen dies deutlich:

Aus der Sicht eines erfolgreichen Hoteldirektors erscheint die Frage: „Können wir nicht in Zukunft unser Geld mit Räumen verdienen, die uns nicht gehören?“ sehr weit hergeholt. Airbnb hat hierauf eine Antwort gegeben.

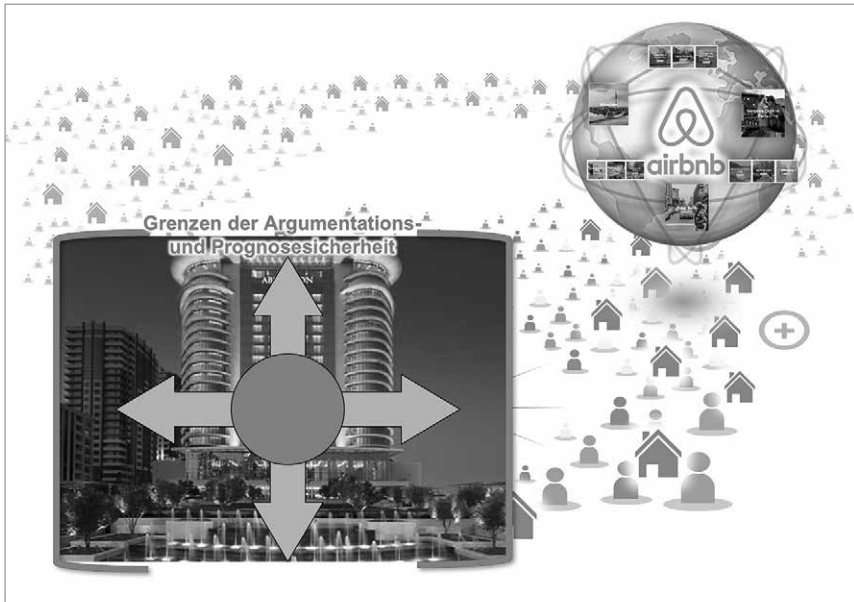


Abbildung 2: Denkraumen der Branche vs. nichtlineare Skalierbarkeit (Quelle: Eigene Darstellung).

Weniger bekannt, doch nicht weniger spektakulär: Im Umfeld der Präzisions-Metallverarbeitung erscheint es wenig ernst zu nehmen, die Frage in den Raum zu werfen, ob die Passgenauigkeit von Bauteilen nicht mit weniger aufwändigen Bearbeitungsgängen erhöht werden kann – oder zugespitzt formuliert: Geht nicht „Bearbeitungslose Passgenauigkeitserhöhung“? Krebsöge hat mit BMW bereits Anfang der 90er Jahre ein Herstellungsverfahren für die Fertigung von Pleuel entwickelt, bei der Präzisionskomponenten gebrochen werden. Die Bruchstellen passen besser, als jede bis dahin bekannte, kosteneffiziente Bearbeitungsmethode. Additive Fertigungsverfahren entwickeln gerade darüberhinausgehende, neue Freiheitsgrade, die bisher gültige Grenzen weitreichend aushebeln.

Die Beispiele zeigen, dass scheinbar unvernünftige Fragen in Ansätzen resultieren können, die Branchen und damit verbundene Geschäftsmodelle grundsätzlich ändern. Sowohl in der New Economy als auch im industriellen Umfeld.

Es ist eine Frage des Mindsets, ob wir uns durch Expertenwissen in die Schranken bestehenden Wissens weissen lassen, oder ob wir Expertenwissen nutzen, um bestehende Grenzen gezielt herauszufordern.

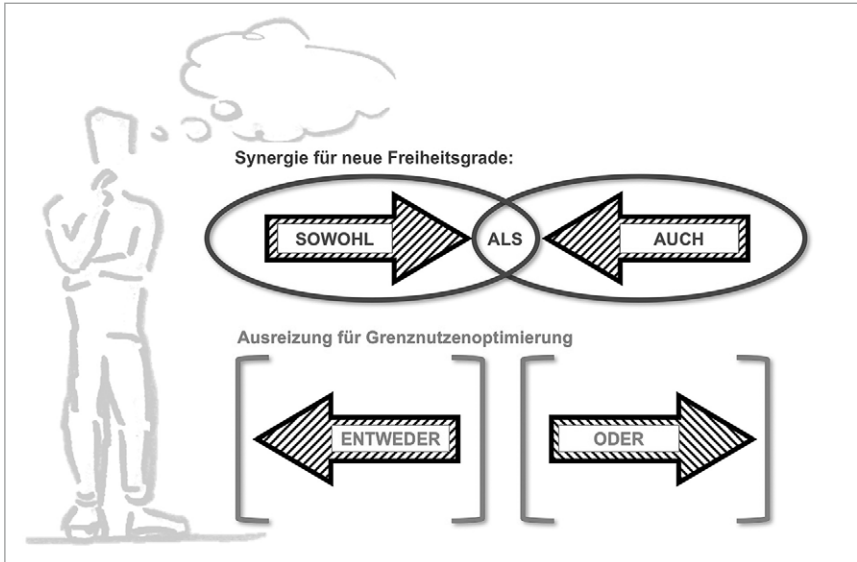


Abbildung 3: Ausreizung der Grenze vs. Synthese auf neuem Niveau (Quelle: Eigene Darstellung).

Es ist eine Spezialität der New Economy bestehende Limits gedanklich auszublen- den. Die Folge ist eine für das industrielle Umfeld inakzeptable Misserfolgsquote.

Es ist eine Fähigkeit der Industriekultur Grenznutzen systematisch zu analysieren und mit bestechender Präzision auszureizen. Die Folge ist ein für die New Eco- nomy inakzeptabler Glaube an scheinbar beweisbare Leistungsgrenzen.

Die für die Kulturregion der Logik typische Frage wäre nun, ob die Haltung der New Economy oder die Strategien der Industriegesellschaft die potenzialreichere Herangehensweise darstellen. Alleine diese Frage orientiert in Richtung einer Sackgasse.

Eine „entweder – oder“ Kultur ist per Definition zu Kompromissen verdammt. Zukunftsfähigkeit erfordert die Synthese, die Brücke zwischen New Economy und den Errungenschaften der Industrialisierung zu bauen.

Wie können systematisch Grenzen hinterfragt und dabei das Risiko zu scheitern gleichzeitig verringert werden?

Ein wesentliches Erfolgsmuster findet sich bereits in der Formulierung der Initialfrage: „Was ist unser nächster Schritt?“ stellt die aktuelle Identität ins Zentrum der Betrachtung. In Zeiten relativ stabiler Rahmenbedingungen forciert die Fragestellung zügige und identitätsschärfende Ergebnisse.

Die Haltung: „Was müssen wir – ‚radikal ideal‘ – getan haben, um unseren aktuellen Geschäftserfolg maximal selbst zu gefährden“ – sonst werden das andere für uns unternahmen“ öffnet den Betrachtungsraum und schließt die Veränderung des Geschäftsumfeldes in die Diskussion mit ein.

In Zeiten dynamischer Veränderung ist es notwendig, eine Referenzebene zu definieren, an der sowohl Veränderung der Geschäftsumgebung als auch Veränderungen im eigenen Geschäftsmodell referenziert werden können.

Hier hilft die Frage nach der „Radikalen Idealität“:

- **Was ist der beste Rasenmäher?**
Gras, das von alleine zu wachsen aufhört
- **Wer ist der beste Lehrer?**
Der durch Wissbegierde getriebene Schüler
- **Wie ist die optimale Prozessparametrierung?**
Der selbstregulierende, vernetzte Regelkreis
- **Wo ist der beste Point of Sale?**
Direkt dort, wo der Bedarf entsteht

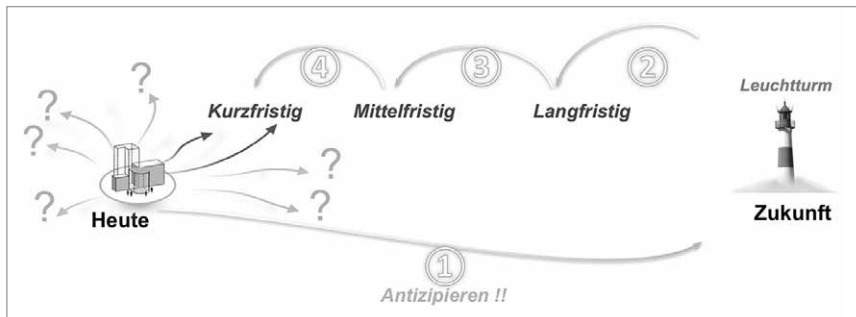


Abbildung 4: Von einer „Radikal-Idealen“ Zukunft aus zurück! (Quelle: Eigene Darstellung).

Aus heutiger Sicht kann die Antwort auf die Frage nach der Radikalen Idealität in befremdlichen, ungewöhnlichen Bildern resultieren. Doch hier gilt das Statement „Jede erste Idee hat das Recht darauf hässlich zu sein. Hauptsache die Richtung stimmt.“

Wesentlich ist, aus heutiger Sicht ungewöhnliche Entwicklungsrichtungen zuzulassen, den positiven Kern zu extrahieren und zu entwickeln.

Häufig liegen dann potenzialreiche Ansätze in modernen Möglichkeiten der Automatisierung und Vernetzung: „What, if ... – bzw. Was passiert, wenn es möglich wäre, dass...“ erlaubt Perspektiven zu entwickeln, die nicht bereits im ersten Moment als „zu aufwändig“, „zu wenig potenzialreich“ aussortiert werden. Die dazu nötigen und nutzbaren Effekte sind häufig aus einer einzigen Expertendisziplin heraus nicht argumentierbar.

Zu Beginn der Industrialisierung haben geniale Erfinder Dinge entwickelt, die uns das Leben erleichtert haben. Durch die Skalierung der Produktion konnten Stückzahlen und Preise erzielt werden, die Handwerker so nicht hätten erreichen können.

Wettbewerb und Skalierungseffekte führten zu immer vergleichbareren Lösungen und Branchenlogiken, die das Wettbewerbsumfeld für Experten beherrschbar machten.

Kundengruppenanalysen, Differenzierungsstrategien und Prozesse, die durch Parametrierbarkeiten individualisierte Ansätze in Massenproduktionsumfeldern zulassen, haben in den letzten Jahren den Wettbewerb weiter beschleunigt.

Die daraus resultierenden Entwicklungen stehen am Anfang: Geschlossene Regelkreise zwischen Anbietern und Endkunden erlauben es heute, Kunden im Echtzeitdialog zu verstehen und so dem Leistungsangebot situationsangepasste Bedeutungen zu verleihen. Es besteht das Potenzial, die materielle Welt des Konsums an die immaterielle Welt der Sinnstiftung anzukoppeln.

Die Echtzeit-Kommunikationsfähigkeit der Digitalisierung ist hier der wesentliche Treiber, bisher bestehende Grenzen der Leistungsfähigkeit auszuhebeln.

Im ersten Augenschein wirken die zu überwindenden Hürden teilweise riesig. Im genaueren Hinsehen sind zahlreiche Detailfragen in heutigen Ansätzen bereits gelöst. Werden die Mosaiksteine für einzelne Stufen von Entwicklungspfaden kalkuliert, sind Aufwand und Nutzen für erste Schritte schwer zu rechtfertigen.

Werden Aufwand und Nutzen jedoch bezogen auf ein skaliertes Potenzialfeld betrachtet, fallen Entscheidungen häufig wesentlich leichter. Was zählt ist nicht die Perspektive des einzelnen Mosaiksteins, sondern das Potenzial des fertigen Kunstwerks.

Umsetzungspläne nicht nur auf die Genese einer Roadmap für eine Einzeldisziplin zu beziehen, sondern eine synchronisierte Realisierung über alle Verantwortungsbereiche hinweg anzustreben, ist dabei die an Bedeutung gewinnende Herausforderung.

Was bleibt: Es ist das Wechselspiel zwischen einer Geisteshaltung für Grenzverschiebung, Orientierung für scheinbar unerreichbares, der strategischen Intension bisherige Erfolge auszuhebeln und einem Prozess, der die Synergie zwischen bisher nicht verschmolzenen Wissensgebieten fördert.

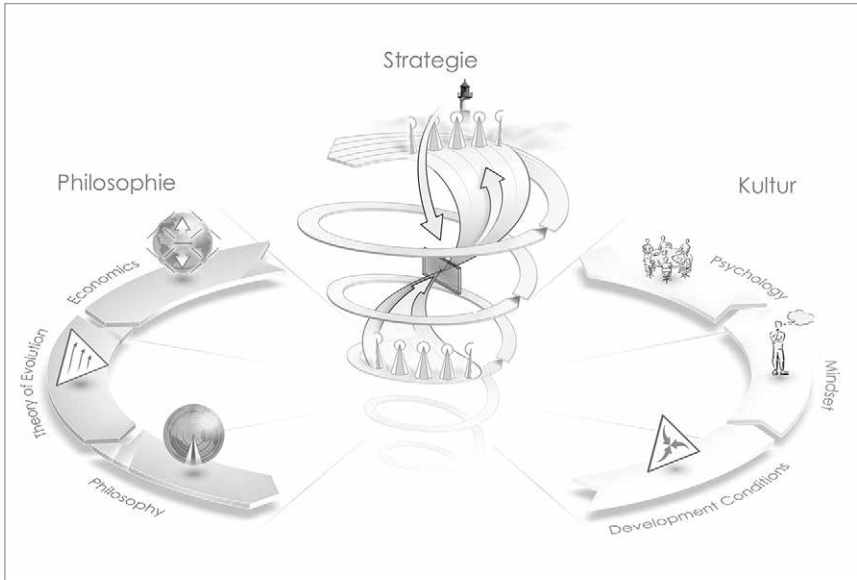


Abbildung 5: Ökosystem für Zukunftsfähigkeit (Quelle: Eigene Darstellung).

TAKE AWAY

- Strategieentwicklung schafft Argumentations- und Prognosesicherheit für zukunftsorientierte Innovationsrichtungen.
- Entwicklungswidersprüche orientieren auf strategisch relevante und zu lösende Fragestellungen.
- Paradoxe Forderungen bieten Orientierung für Inspirationen aus fachfremden Entwicklungen.
- Die Fortschreibung von Erfolgsprinzipien der Vergangenheit kann mit hoher Wahrscheinlichkeit in Sackgassen führen.
- Strategieentwicklung fokussiert systematisch auf die Gestaltung neuer Freiheitsgrade.

Potenziale für radikale Innovation lassen sich auf dieser Basis mit neuen Geschäftsmodellen erschließen.



Benjamin Butscher

Benjamin Butscher ist Multi-Entrepreneur, Unternehmensberater, Speaker und Investor. Er baute verschiedene Online- und Offline-Unternehmen auf, die alle von rapidem Wachstum gekennzeichnet sind. Nach einer klassischen Ausbildung und Meisterprüfung im Handwerk absolvierte er ein Studium der Betriebswirtschaftslehre in St. Gallen, Stuttgart und Berlin. Es folgte die Gründung einer eigenen Akademie mit dem Schwerpunkt, Teilnehmern den Weg zur finanziellen Freiheit ganzheitlich zu vermitteln. Es ist alles eine Frage der Strategie: Wie kann ich mich auf Erfolg programmieren und welche Möglichkeiten habe ich sowohl privat als auch mit meiner Firma zu wachsen? Diese Fragen begleiten Benjamin Butscher bereits langjährig und er möchte mit der Akademie nun verschiedene Wege vermitteln, wie jeder seinen größtmöglichen persönlichen Erfolg erreichen kann.

Digitalisierung bisher analoger Branchen

Digitalisierung ist in aller Munde! Doch nicht in allen Köpfen! Das muss auch nicht sein.

Digitalisierung ist noch nicht in allen Entscheidungsträgerhirnen! Das gibt zu bedenken!

Digitalisierung im deutschen Mittelstand sei stark ausbaufähig. Das ist die nüchterne Feststellung einer Studie, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und das infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH im Auftrag der KfW Bankengruppe durchgeführt haben. Nur ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen hätte mit der digitalen Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen überhaupt begonnen.

„Sollten wir nicht auch bei dieser Digitalisierung mitmachen?“

„Wie tun wir das eigentlich konkret?“

Zwischen solchen naiv gestellten Fragen klaffen die eigentlichen Probleme auf. Gut gemeinte Fragen zur konkreten Vorgehensweise, zu den Verhältnissen zwischen Chancen und Risiken der Digitalisierung, Fragen nach der geeigneten Software, zu den passenden Beratern, nach den besten Projektleitern und zu den eigentlichen Zielen – hinter diesen mal laut und mal leise gestellten Fragen versteckt sich der Aktionismus ganzer Führungsteams, der sich manches Mal aus der Verzweiflung speist.

Ganze Branchen werden getrieben und aufgerieben von Start-up-Unternehmen, die so cool wie ungeniert zu den Etabliertesten in einen Wettbewerb treten. Der digitale David fordert den analogen Goliath häufig nicht heraus. Er erledigt ihn einfach: ... „gnadenlos disrupted.“ – „By accident?“ – „NO! By strategy!“

Während die Mühlen der „Analogen“ unter dem Außendruck langsam zu mahlen beginnen, sind die „Volldigitalisierten“ bereits warmgelaufen. Wobei die Wärme aus Serverschränken und nicht aus Verbrennungsmotoren stammt.

Dieser Beitrag widmet sich nicht der Frage nach der Notwendigkeit der Digitalisierung. Die ist schon lange ausgemacht und unzählige Male beantwortet. Hier soll es in aller gebotenen Kürze darum gehen, wie mit der digitalen Herausforderung in praktischer Weise umzugehen ist, wobei Digitalisierung stets nur als ein Mittel und nie als ein Zweck, schon gar nicht als Selbstzweck gesehen wird.

„Disruption“ steht für die Veränderung etablierter Produkte und Geschäftsmodelle durch innovative Erneuerungen und Technologien. Die bisher geltenden Regeln, Strukturen und Geschäftsfelder haben mit einem Schlag keinen Bestand mehr. In hohem Tempo werden häufig gigantische Marktkapitalisierungen mobilisiert, die wiederum die Ausgangsbasis dafür bilden, den wie aus dem Nichts entstandenen Wettbewerbsvorteil, der häufig ein Netzwerk-Effekt ist, zu sichern und weiter auszubauen. Ein ungleicher Wettbewerb?

Plötzlich ist die Wertschöpfung nicht mehr von den klassischen Assets abhängig. Plötzlich ist enorme Flexibilität bei minimaler Komplexität möglich. Plötzlich lebt man mit seinen Kunden in einer neuen Welt, währenddessen die Disruptions-Verlierer hinterm Mond bleiben.

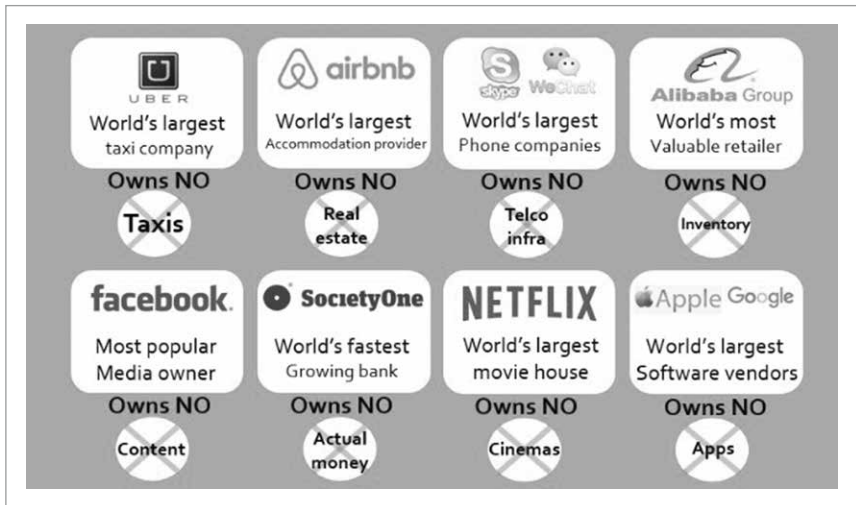


Abbildung 1: Beispiele digitaler Disruption ganzer Branchen (Quelle: <https://www.bullhorn.com/blog/2016/06/digital-disruption-consulting/> zugegriffen am 16.5.2018).

Ist dieser Zug schon abgefahren? Ist das Tempo der digital bewirkten „Störungen“ noch aufzuholen? Kann den Think Tanks, die im Silicon Valley stationiert sind, etwas Wirksames entgegengesetzt werden?

Darauf gibt es nur eine richtige Antwort: Aktives Handeln!

Kein Ende des Erfolgs für den, der weitermacht.

Als Elon Musk im Oktober 2002 seinen Anteil am Verkauf von PayPal von 165 Millionen US-Dollar erhielt, hätte er Privatier werden können. Stattdessen investierte er fast all sein Geld in die Gründung solcher Firmen wie SpaceX, SolarCity und in Tesla. Ihm geht es nicht um kleine Verbesserungen. Elon Musk will ganze Märkte revolutionieren. Tesla und der Solarmodulhersteller SolarCity sollen die Art verändern, wie Menschen Energie erzeugen und verbrauchen. SpaceX baut Raketen, die zunächst Satelliten und Versorgungspakete in die Erdumlaufbahn und später die Menschheit zum Mars bringen sollen. Dabei kämpft Musk gegen

die Raumfahrt-Monopole von Staaten an und macht etablierten Riesenkonzernen aus dem Energie- und Automobilsektor (erfolgreich) Konkurrenz.

Sein Vermögen wird laut Forbes-Liste aktuell auf rund 21 Milliarden US-Dollar geschätzt. Sein Mut hat sich bezahlt gemacht. Die Herausforderung besteht dabei insbesondere darin, solche Visionen greifbar zu machen und damit für die Menschheit im Allgemeinen und das Arbeiterteam im Speziellen die Komplexität zu minimieren. Seine extrem einfach gehaltene Vision kann in vier Sätzen komprimiert werden:

1. Baue ein Sportauto.
2. Nutze das Geld, um ein erschwingliches Auto zu bauen.
3. Nutze dieses Geld wiederum, um ein noch erschwinglicheres Auto zu bauen.
4. Während die o. g. Dinge umgesetzt werden, sorgen wir noch dafür, dass wir null Emissions-Optionen zur elektrischen Stromgewinnung anbieten.

Natürlich ist der Druck von Außen enorm, ist das hämische Beäugen durch alle Wettbewerber groß. Doch im Vergleich zu den meisten anderen Autoherstellern trifft Tesla auf ein riesiges Marktpotenzial – auch und gerade durch den vielfach begangenen Regelbruch.

Nur wer groß denkt, wird Großes erreichen (können)!

Ein Unternehmen, das sich einem strategisch-praktischen Digitalisierungsansatz widmet, muss die Antworten auf solche Fragen finden:

„Was glauben wir damit schaffen zu können?“

„Was ist unsere Vision?“, „Was sind lohnenswerte Ziele?“

„Wie programmieren wir uns auf Erfolg?“

Die einzig richtige Art, wie Digitalisierung zu beginnen ist, beginnt mit der analogen Festlegung, wie die Zukunft des Unternehmens auszusehen hat. Häufig wird dabei der Fehler gemacht, dass sich die Führungsteams eine digitale Zukunft des Unternehmens vorzustellen versuchen. Hier muss „Jemand von Außen“ hinzugezogen werden. Eine „Helikopterperspektive“ tut not. Damit nicht nur einzelne Bereiche „digital gestaltet“ werden, sondern solche Fragen beantwortet werden können:

„Wer sollen unsere Kunden sein?“

„Wie schaffen wir neue Märkte rund um die Megatrends?“

„Wie überwinden wir bisherige Grenzen?“

„Wie starten wir ein Start-up?“

Und etwas ketzerisch auch die Frage, die vielleicht aktuell nicht jeder im Unternehmen beantworten kann: „Warum lohnt es sich überhaupt früh aus dem Bett aufzustehen?“

Am Ende steht eine kritische Auseinandersetzung mit der Daseinsberechtigung des Unternehmens.

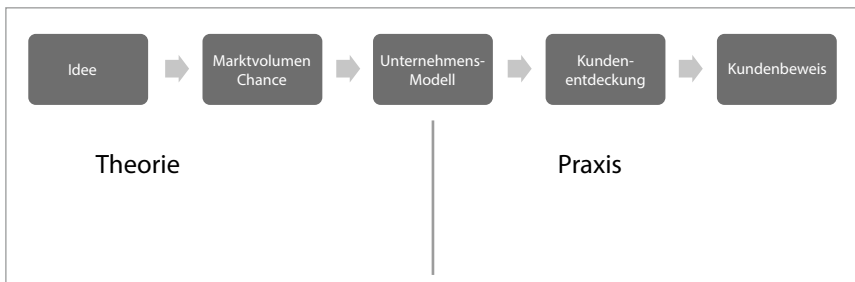


Abbildung 2: Gründen eines Start-Ups (Quelle: Eigene Darstellung, Internet: Prof. Steve Blank, Ann Miura-Ko, Jon Feiber <http://e245.stanford.edu/> bzw. <http://slideplayer.com/slide/6410253/> Folie 33 zugegriffen am 16.5.2018).

Es lohnt sich dabei der Blick auf den zukünftigen Traumzustand des Unternehmens.

Ist dieser einmal gefunden, werden die dafür notwendigen Strategien gedacht bzw. die einzelnen Schritte rückwärts – vom Großen ins Kleine – denkbar.

Design Thinking ermöglicht dabei einen kreativen Problemlösungsansatz, der davon lebt, dass innerhalb multidisziplinärer Teams die Perspektiven eingenommen werden, die zukünftige Nutzer der Produkte bzw. Dienstleistungen mit hoher Wahrscheinlichkeit einnehmen werden. Iteratives Vorgehen hat das Ziel, in jeder Schleife besser zu werden als beim vorherigen Versuch.

Die mögliche Markterwartung gilt es zu validieren. „Digitale Validierung“ ermöglicht ein schnelles Feedback durch Kunden. Ist das Produkt noch anzupassen? Sind die Dienstleistungen noch zu verfeinern? Wie lassen sich die prognostizierten Markterwartungen besser erfüllen, im Idealfall sogar permanent übertreffen? Was macht unser Unternehmen so einzigartig und warum lohnt sich der Weg zur Arbeit für unsere Mitarbeiter? Was passiert, wenn ein Unternehmen vollstes Commitment durch alle Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams erfährt und die Unternehmensziele in jeder Körperzelle der Weltverbesserer (alt: Mitarbeiter) positive Schwingungen erzeugen? Diese Unternehmen heben einfach ab. Umsatz-, ertrags- und wettbewerbstechnisch schaffen sie es raus aus lähmenden Branchenvergleichen hinein in die globale Alleinstellung – sie verschieben ganze Branchengesetze und lassen ehemalige Giganten der Branche von heute auf morgen verschwinden. Man sieht diese Zustände eben bei den Unternehmen, die es verstanden haben, analoges Engagement bei Mitarbeitern zu erzeugen und dabei das Momentum des digitalen Drives zu nutzen. Wachstum erfolgt, wenn einmal die Anfangshürden überwunden sind, dann eben exponentiell und nicht mehr nur linear.

Was Sie mitnehmen:

- **Erfolg beginnt im Kopf:** die Wichtigkeit der mentalen Einstellung zur Digitalisierung.
- **Digitalisierung:** Umsetzen anstatt nur darüber zu sprechen.
- **Start-up Kultur kreieren:** Das ideale Umfeld für Kreativität und Innovation.
- **Digitale Transformation in Unternehmen durch digitale Disruption:** Wie gehen Sie mit Herausforderung und Chance zugleich um?



Johannes Ellenberg

Johannes Ellenberg hat 2011 gemeinsam mit Kathleen Fritzsche, Harald Amelung und dem Verein StartUp Stuttgart e. V. eine Community für Gründer aus der Region ins Leben gerufen. Knapp ein Jahr später gründete er Accelerate Stuttgart als Digitalisierungs- und Startup-Hub für Baden-Württemberg. Als Geschäftsführer unterstützt er sowohl Startups als auch etablierte Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen und Innovations-Ökosystemen. Darüber hinaus begleitet er als Coach und Vortragsredner Unternehmen bei ihrer Transformation in die digitale Welt.

DER STARTUP CODE – Was der Mittelstand von Startups lernen kann und muss

Wir erleben gerade, wie sich die Welt tiefgreifend verändert und mit welcher Geschwindigkeit sie es tut. Die Digitalisierung führt zu einem einschneidenden Kulturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Mittelstand mit seinen zahlreichen Familienunternehmen, seinen oft nicht mal besonders prominenten Weltmarktführern und seinem über Jahrzehnte gewachsenen Know-how, ist mit Veränderungen konfrontiert, die etablierte Geschäftsmodelle aus den Angeln heben. Viele tun sich schwer mit der Transformation. Sie betrachten die zunehmende Digitalisierung noch als Technologieprojekt und wollen nicht wahrhaben, dass unsere ganze Welt in einem radikalen Umbruch ist.

Startups mit ihren agilen Methoden und ihrer offenen Fehlerkultur sind nicht nur ein vorübergehender Hype. Startups sind die Unternehmen der Zukunft, die unsere Lebensqualität, unser unternehmerisches Überleben und unseren Frieden und Wohlstand sichern. Damit wir gesamtwirtschaftlich nicht den Anschluss verpassen, müssen wir die Lernkurve verschärfen und die Umsetzungsgeschwindigkeit etablierter Unternehmen erhöhen. Startups können uns mit ihren Prinzipien der offenen Organisation, der Entscheidungskultur auch unter Unsicherheit und ihren kurzen Planungshorizonten entscheidende Impulse zur Transformation geben. Aber nur, wenn wir verstehen, wie wir den Startup Code für unsere traditionellen Organisationsformen zu nutzen wissen.

Während in anderen Ländern bereits revolutionäre Einkaufskonzepte eingeführt sind, finden wir es in Deutschland schon fortschrittlich, wenn der Laden um die Ecke endlich unsere Kreditkarte akzeptiert. Und immer noch gibt es unzählige Läden, die sich verweigern. In China wird währenddessen schon über QR-Codes mit dem Handy bezahlt; nicht von wenigen fortschrittlichen Digital Natives, sondern von Millionen Menschen. Aufzuhalten ist die digitale Welt nicht. Sie wird mit der analogen Welt verschmelzen. Wenn Unternehmen, Politik und wir alle diese Tatsache nicht anerkennen, wird unsere aktuell so blühende deutsche Wirtschaft früher oder später zu den Verlierern gehören, und so mancher Welt-

marktführer von heute wird vom Markt verschwinden. Es ist höchste Zeit zum Handeln. Ich bin fest davon überzeugt, dass Startups die Unternehmensform sind, von der die „alten“ Unternehmen am besten lernen können, sich für die Zukunft aufzustellen.

Ein Startup ist eine Serie verrückter Experimente

Ein Startup ist keine Organisationsform, sondern ein Managementmodell für die Suchphase. Das Geschäftsmodell besteht rein als Idee oder noch radikaler: als real existierendes Problem oder Bedürfnis einer Kundengruppe. Oft sind sich nicht mal die Kunden dieses Problems bewusst, und trotzdem lassen sich bereits innovative Angebote planen. Oder haben Sie sich ein Telefon gewünscht, mit dem Sie fotografieren und bezahlen können, bevor das erste iPhone auf den Markt kam?

Weshalb können Startups maximal flexibel und schnell sein? Weshalb sind sie so ideenreich und erfinderisch? Was versetzt sie in die Lage, sich immer wieder infrage zu stellen? Da ist zunächst einmal die Organisation als solche: suchend, unfertig, klein und beweglich. Startups haben oft mehrere Gründerpersönlichkeiten. Ein kleines Team, in dem jeder alles tut, was nötig ist und über alles informiert ist. Hierarchien gibt es ebenso wenig wie eine in Abteilungen zergliederte Struktur. Startups denken anders und handeln anders als etablierte Organisationen.

Was Startups anders machen

1. Startups denken vom Kunden aus. Sie haben keine oder wenig Ressourcen, verfügen über keine Produktionsanlagen oder sonstigen Güter. Aber sie haben Zugriff darauf, zum Beispiel über Leasing oder Outsourcing. Das gilt übrigens auch für Mitarbeiter.
2. Sie nutzen die Möglichkeiten der digitalen Welt, wo immer es sinnvoll ist.
3. Sie haben eine klare Antwort auf die Frage: „Warum soll es uns geben?“
4. Sie begrenzen sich nicht. Alles ist denkbar.

5. Sie streben nicht nach Perfektion, sondern sind auf Schnelligkeit bedacht. Das Produkt wird gemeinsam mit den Kunden entwickelt, während es bereits (in einer unfertigen, minimalen Version) am Markt ist.
6. Sie begreifen Fehler als Chance, um zu lernen und schneller den richtigen Weg zu finden.
7. Sie bewegen sich in Netzwerken, lernen von anderen und arbeiten mit anderen.

Wie lange dauert es in Ihrem Unternehmen, ein neues Produkt zu entwickeln? Tage, Wochen, Monate oder gar Jahre? Während iTunes schon Millionen von Kunden hatte, hat die Musikindustrie noch immer gegrübelt, wie der neuen Download-Kultur zu begegnen ist.



Abbildung 1: Startup DNA (Quelle: Johannes Ellenberg).

Der Startup Code für frischen Wind im Unternehmen

Der Startup Code beschreibt die sieben wichtigsten Prinzipien, um Veränderungen in etablierten Companies anzuschieben und gleichzeitig den hierfür notwendigen Unternehmergeist zu verankern. Mitarbeiter und Führungskräfte können damit ein neues Mindset entwickeln, das Unternehmen agiler, schneller und veränderungsbereiter macht. Denn letztlich ist das Ziel der digitalen Transformation nicht, der Entwicklung hinterherzulaufen, sondern Teil von ihr zu sein oder noch besser: sie mitzubestimmen und zu gestalten.

1. Stellen Sie das Warum an den Anfang

Kunden kaufen nicht nach rationaler Überlegung, sondern weil sie der Marke vertrauen, weil sie von einem Produkt emotional überzeugt sind. Bauen Sie daher Ihre Kommunikation nicht auf Ihren Produktfeatures oder Ihrer Vorgehensweise auf. Machen Sie klar, warum Sie es tun. Das Warum kommt immer zuerst.

2. Suchen Sie die Wahrheit außerhalb des Unternehmens

Schneller und agiler werden Sie in der Produktentwicklung nur, wenn Sie sich mit Ihrem Kunden verbinden. Das funktioniert nur selten von innen heraus. Verlassen Sie das Büro, begeben Sie sich in Netzwerke, besuchen Sie Veranstaltungen, tauschen Sie sich aus. Das, was da draußen passiert, in der Branche, am Markt, beim Kunden und in der Welt, darf weder am Management noch an den Mitarbeitern vorbeigehen.

3. Setzen Sie um und lernen Sie daraus

Verlassen Sie den gradlinigen Weg Ihrer Produktentwicklung und leben Sie mit Versuch und Irrtum. Das Prinzip ist Build – Measure – Learn. Aus Kritik und Verbesserungsvorschlägen der ersten Kunden zu einem frühzeitigen Prototypen (Minimum Viable Product), der nicht perfekt ist, aber über die wichtigsten Produktmerkmale verfügt, optimieren Sie in Schleifen bis hin zur Marktreife.

4. Betrachten Sie Fehler als Chance

Für Perfektion bleibt keine Zeit. Probieren Sie aus, machen Sie Fehler, beerdigen Sie Projekte, die sich längst als Irrtum erwiesen haben. Fehler sind nützlich. Sie können daraus lernen und die Dinge immer besser machen.

5. Bevorzugen Sie Zugang vor Besitz

Startups haben wenig Ressourcen. FlixBus hat keine Busse, AirBnB ist ein Community-Marktplatz – ohne eigene Zimmer. Nutzen Sie externe Ressourcen. Suchen Sie sich Partner und Unterstützer, nutzen Sie das „Ökosystem“ aus Startups, Kreativen, Erfindern und Investoren.

6. Stellen Sie den Menschen in den Mittelpunkt

Schluss mit Antreiben und Kontrolle. Vertrauen, Verantwortung und Verbindlichkeit sind die Schlüsselwerte der Zukunft. Geben Sie Ihrer Mannschaft Freiraum und die Möglichkeit, sich zu entwickeln.

7. Geben Sie zuerst

Wer in Netzwerken nur seinen eigenen Vorteil sucht, ist zum Scheitern verurteilt. Es geht nicht darum, zu gewinnen, sondern dass alle Beteiligten einen Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen können. In einem Ökosystem wird die Welt nicht in Gewinner und Verlierer eingeteilt. Streben Sie Win-win-Konstellationen an. Den Nutzen aller zu mehren, schafft langfristig gute Beziehungen.



Abbildung 2: Build – Measure – Learn (Quelle: Johannes Ellenberg).

Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:



Steinbeis Unternehmerforum 2017

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-95663-151-1
2017 | Broschiert, s/w | 39 S., dt.
Art.-Nr.: 196685 | kostenfrei

Im Mittelpunkt des fünften Steinbeis Unternehmerforums stand das Thema „Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse“. In zwei Tandemvorträgen wurde das Thema aus unterschiedlichen Sichtweisen beleuchtet: Ein Steinbeis-Experte erörterte dabei die grundlegenden Aspekte aus theoretischer Sicht, wobei im direkten Anschluss ein Steinbeis-Experte zum selben Thema aus praxisorientierter Perspektive berichtete. Im Anschluss an die Tandemvorträge nutzten die Gäste die Möglichkeit, mit den Referenten in einem Round-Table-Gespräch eine tiefergehende Diskussion zu führen und dabei Fragen zu stellen. Der Dokumentationsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, welche das Thema „Entwicklung digitaler Geschäftsprozesse“ aus mehreren Perspektiven beleuchteten.

Besuchen Sie uns auch auf facebook und twitter!



[facebook.com/SteinbeisEdition](https://www.facebook.com/SteinbeisEdition)



twitter.com/steinbeis_ste



Steinbeis Unternehmerforum 2016

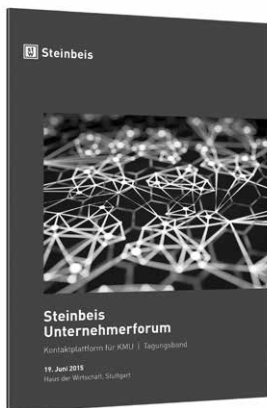
Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-95663-098-9

2016 | Broschiert, s/w | 48 S., dt.

Art.-Nr.: 180902 | kostenfrei

Im Rahmen des vierten Steinbeis Unternehmerforums im Juni 2016 standen die Themen „Innovation und Digitalisierung – Chancen 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 Denkanstöße zu aktuellen Themen verschaffen und innerhalb der Round-Table-Gespräche individuelle Fragen mit den Referenten diskutieren. Der Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Prozess- und Change Management sowie der Kompetenzermittlung und -umsetzung beleuchteten.



Steinbeis Unternehmerforum 2015

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-95663-055-2
2015 | Broschiert, fbg. | 49 S., dt.
Art.-Nr.: 171250 | kostenfrei

Im Rahmen des dritten Steinbeis Unternehmerforums im Juni 2015 standen die Themen „Kernkompetenzen in KMU – erkennen und entwickeln“ 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 Denkanstöße zu aktuellen Themen verschaffen und innerhalb der Round-Table-Gespräche individuelle Fragen mit den Referenten diskutieren. Der Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Prozess- und Change Management sowie der Kompetenzermittlung und -umsetzung beleuchteten.

Besuchen Sie uns auch auf facebook und twitter!



[facebook.com/SteinbeisEdition](https://www.facebook.com/SteinbeisEdition)



twitter.com/steinbeis_ste

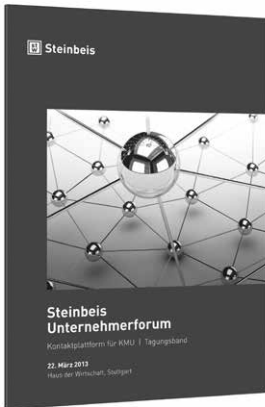


Steinbeis Unternehmerforum 2014

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-95663-000-2
2014 | Broschiert, fbg. | 64 S., dt.
Art.-Nr.: 167150

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 Denkanstöße zu aktuellen Themen verschaffen und innerhalb der Round-Table-Gespräche individuelle Fragen mit den Referenten diskutieren. Der Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Innovationsstrategien, -prozesse sowie Unternehmensstrategien beleuchteten.



Steinbeis Unternehmerforum 2013

Kontaktplattform für KMU | Tagungsband
Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

ISBN 978-3-943356-61-8
2013 | Broschiert, fbg. | 50 S., dt..
Art.-Nr.: 160629 | kostenfrei

Mit dem ersten Steinbeis Unternehmerforum im März 2013 wurde eine Plattform geschaffen, die den Teilnehmern die Möglichkeit der Kommunikation untereinander geben und neue Impulse zu aktuellen Themen schaffen soll. Im Mittelpunkt der Veranstaltung standen verschiedene Tandem-Vorträge, die entsprechend des Projekt-Kompetenz-Ansatzes gestaltet wurden: Ein Steinbeis-Experte hat die grundlegenden Aspekte aus der Theorie beleuchtet, im direkten Anschluss hat ein Steinbeis-Projektpartner zum selben Thema aus der praxisorientierten Perspektive berichtet. Offene Fragen wurden anschließend in einer Diskussionsrunde mit allen Teilnehmern besprochen. Der Tagungsband enthält die Zusammenfassungen der am Steinbeis Unternehmerforum gehaltenen Vorträge, die aktuelle Themen aus den Bereichen Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Marketing und Outsourcing beleuchteten.

Besuchen Sie uns auch auf facebook und twitter!

 facebook.com/SteinbeisEdition

 twitter.com/steinbeis_ste

Im Juli 2018 veranstaltete das Steinbeis Center of Management and Technology und die Steinbeis Stiftung das sechste Steinbeis Unternehmerforum in Stuttgart-Hohenheim. In drei verschiedenen Vorträgen zu Themen wie Digitalisierung bisher analoger Branchen und was KMU von Startups lernen müssen, konnten die Teilnehmer neue Impulse für sich generieren und mitnehmen. Die Referenten des diesjährigen Unternehmerforums waren Alexander Sachs, der das Blockchain Labs Team bei der codecentric AG leitet, Dr. Gunther Herr, der Comprehensive Business Innovation Strategies an der Steinbeis-Hochschule Berlin lehrt, Benjamin Butscher, der als Multi-Entrepreneur, Unternehmensberater, Speaker und Investor tätig ist und Johannes Ellenberg, der als Geschäftsführer Startups aber auch etablierte Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen und Innovations-Ökosystemen unterstützt.

Die zahlreich geladenen Gäste konnten sich neue Impulse und Denkanstöße 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.

ISBN 978-3-95663-174-0



www.steinbeis-edition.de

 **Steinbeis-Edition**