

1. Der Blick aufs Ganze

Neue Geschäftsmodelle dank Digitalisierung

Beginnen wir, um möglichst direkt ins Thema zu kommen, mit zwei Beispielen aus der Praxis.

Smartes Flottenmanagement

Reinigungsprozesse sind häufig weder transparent noch effizient. Sich schnell einen aktuellen Überblick über Maschinen, Personal und Tätigkeiten verschaffen? Fehlanzeige.

Aus diesem Grund hat der Weltmarktführer für Reinigungstechnik in Zusammenarbeit mit führenden Gebäudereinigern eine ganzheitliche und zukunftsorientierte Lösung entwickelt. Der Name: „Kärcher Fleet“. Er steht für ein innovatives professionelles Flottenmanagement. „Kärcher Fleet“ liefert den verschiedenen Aufgabenträgern in der Reinigung die jeweils relevanten Informationen mit dem Ziel, einen lückenlosen Überblick zu erhalten. Auf dieser Basis ist es möglich, die Optimierung von Prozessen voranzutreiben und mehr Effizienz zu erreichen, wenn es darum geht, unterschiedlichste Reinigungsaufgaben zu erfüllen.

Das Prinzip und der Nutzen beruhen auf Maschinendaten, die zu aussagefähigen Informationen verarbeitet werden. Auf diese Informationen können Kunden über ein modernes, web-basiertes Portal zugreifen. Dort bietet Kärcher Fleet vollständige Transparenz in der Verwaltung und Führung von Flotten unterschiedlichster Organisationsgrößen und -strukturen.

Druckluft-as-a-Service

Der traditionelle Markt für Kompressoren lässt sich in wenigen Strichen folgendermaßen charakterisieren: Kompressoren werden als Investitionsgut verkauft, das Produktgeschäft stagniert seit geraumer Zeit. Aufgrund der hohen Lebenszykluskosten übernehmen die

Kunden meist selbst Wartung und Betrieb, der knallharte Wettbewerb wird über den Preis und anhand von Leistungsdaten ausgetragen (wie beispielsweise Energieeffizienz, Filter etc.)

Keine erfreuliche Situation.

Die Kaeser Kompressoren SE hat gezeigt, wie sich die bestehende Wertschöpfungslogik durchbrechen lässt.

Das Unternehmen bietet Druckluft zum Festpreis „as-a-Service“ an, hat nicht nur die Wertschöpfungsanteile ausgedehnt, sondern übernimmt auch Risiko. Der Effekt: Seit der Einführung verzeichnet Kaeser ein durchschnittliches Wachstum von 10% pro Jahr. Außerdem gelang es, die Betriebskosten durch Smart Services zu reduzieren sowie die Kunden langfristig zu binden. Kurz gesagt: Mit Hilfe digitaler Technologien gelang es, Win-Win-Situationen zu schaffen.

Die Digitalisierung versetzt so gut wie alles in Bewegung. Für KMU, die nicht unbedingt der Start-up-Welt angehören, ist es da nicht immer einfach, den eigenen Platz zu finden. Wer versucht, mit den gewohnten Strategien voranzukommen, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen Erfolg haben. Denn Fakt ist: Immer mehr Prozesse im Unternehmen, die Schnittstellen zum Kunden, aber auch die Produkte und Services selbst werden digitalisiert. Roboter und Cobots unterstützen bei Standardabläufen in der Produktion, 3D-Drucker in der additiven Fertigung versprechen Effizienzsteigerungen und individualisierte Leistungen bis hin zur Losgröße 1. Sensoren in den Produkten ermöglichen erst datengetriebene Services und neuartige Geschäftsmodelle. In diesem Kontext können, ja müssen wir unsere Welt neu denken.

Und neu gestalten.

Mittelständische Unternehmen können sich derzeit, während dieses Buch entsteht, wahrlich nicht über einen Mangel an Herausforderungen beklagen. Die Shortlist: Digitale Transformation, technologischer Wandel, Wettbewerbsdruck, neue Geschäfts- und Organisationsmodelle, Start-ups, Fachkräftemangel, eine Pandemie mit drastischen Auswirkungen auf die Wirtschaft ...

Diese Liste ließe sich mühelos erweitern.

Unternehmen können sicherlich nicht auf all diese Herausforderungen eine passende Antwort „aus dem Hut zaubern“. Was sie jedoch können: an den wesentlichen Stellhebeln ansetzen, um ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Und zwar nachhaltig.

Dazu ist es nötig, die Innovations- und Transformationsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu steigern, das gesamte Business kontinuierlich weiterzuentwickeln, vielleicht sogar an der einen oder anderen Stelle zu erneuern.

Wir kommen zu unserem Gedankenmodell.

Das Gedankenmodell: Integriert und zukunftsweisend

Wir haben ein einfaches Gedankenmodell als Strukturierungshilfe entwickelt, das aus drei verschiedenen Ebenen besteht: der Leistungs-, Organisations- sowie Partnerebene. Dieses Modell wollen wir uns etwas genauer ansehen.

Der Begriff *Business* umfasst nach unserem Verständnis das gesamte sozioökonomische und -technische System „Unternehmen“. Im Schnelldurchlauf: Zum Business gehören, wie aus Bild 1 hervorgeht,

- die Leistungen, die am Markt angeboten werden,
- die interne Organisation und Infrastruktur, die Mitarbeiter und das Führungssystem,
- externe Partner
- sowie generell die Beziehungen mit dem Umfeld, dem Ökosystem.



Bild 1: Das Gedankenmodell

Womit das Geld verdient wird

Beginnen wir bei der Beschreibung mit dem „Herzstück“ unseres Denkmodells, ohne die kein Business der Welt funktioniert: der Leistungsebene. Die zentralen Fragen lauten: Was bietet ein Unternehmen an? Womit verdient es Geld? Welches sind die Produkte und Dienstleistungen? Oder anders, etwas salopp formuliert: Produkte sind out, Leistungsbündel sind in. Was ist damit gemeint: Leistungsbündel bestehen aus unserer Sicht aus einem (smarten) Produkt und Services, die von Beginn an ganzheitlich betrachtet werden müssen.

Ein so verstandenes Leistungsbündel für Kunden muss nicht nur *entwickelt*, sondern auch am Markt *erbracht* werden. Eine Frage des Geschäftsmodells. Wir werden in Kapitel 3 ausführlicher darauf eingehen.

Agil & Co.

Organisation und Führung: Beide Begriffe kommen meist im Doppelpack daher. Aus gutem Grund. Denn Wertschöpfung, Leistung für den Kunden muss organisiert werden. Und dafür sind Menschen zuständig, die zu führen sind.

Das Jahr 2020 hat gezeigt, welche Veränderungen Covid-19 in der Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, verursacht hat. Ein paar Stichworte mögen genügen: Digitalisierung der Organisation, Homeoffice, neue Konzepte wie New Work, Lern- und Experimentierräume, „Remote-Führung“. Als Enabler kommen neue Technologien hinzu, allen voran „Künstliche Intelligenz“, in deren Umfeld bereits komplett neue Berufsbilder entstanden sind und weitere entstehen werden.

Fakt ist: Die Arbeitswelt verändert sich stetig. Unternehmen müssen sich fortlaufend anpassen und neu ausrichten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Führungskräfte spielen deshalb eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, neue Strukturen und Prozesse zu vermitteln. Gleichzeitig sind sie jedoch auch Betroffene dieser Veränderungen.

Um dauerhaft erfolgreich am Markt zu agieren und Innovationen voranzutreiben, sind veränderungsfähige Organisationsstrukturen nötig. Kein Nice to have, sondern ein Must have.

Kommt hinzu: Um Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden oder die Fachkräfte von morgen zu gewinnen, müssen Unternehmen attraktive Angebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen, die vereinbarkeitsorientierte und sinnstiftende Arbeit ermöglichen. Außerdem sind moderne Führungskonzepte und Führungssysteme von großer Bedeutung, um das Führungsverhalten der Führungskräfte auf die neuen Anforderungen anzupassen und um die Mitarbeiter zu motivieren, sich mit neuen digitalen Technologien auseinanderzusetzen. Kleine und mittelständische Unternehmen müssen in diesem Kontext besonders kreativ und aufgeschlossen sein, um die strukturellen Stärken von KMU in Konkurrenz zu Großunternehmen auszuspielen – und damit punkten zu können.