

# Mittelstand aktuell

Ausgabe 01/18

Förderkreis Gründungs-Forschung e.V. (FGF) und IfM Bonn

**Prof. Dr. Christian Lehmann**

## Geschäftsmodellinnovationen in Familienunternehmen

### Zusammenfassung

Innovative Geschäftsmodelle sind genauso wichtig für den Erfolg eines Unternehmens wie neue Produkte und Technologien. Familienunternehmen haben die Relevanz des Themas erkannt, gehen bei der Umsetzung aber vielfach unsystematisch vor. Dieser Beitrag zeigt auf, worauf zu achten ist.

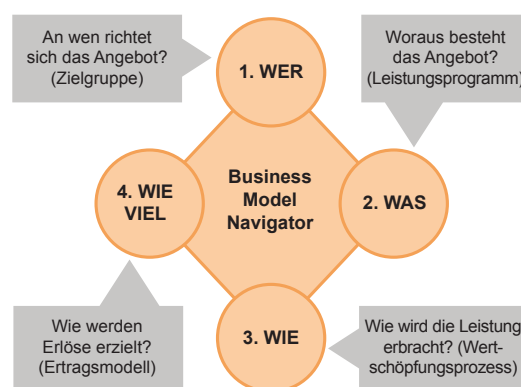
Uber, Facebook und Amazon haben eines gemein: Sie sind führend in ihrem jeweiligen Marktsegment. Grund für den Erfolg sind nicht neue Produkte oder Technologien, sondern innovative Geschäftsmodelle. Der Begriff des Geschäftsmodells prägt die Betriebswirtschaft seit der Jahrtausendwende, als die Startups der Dotcom-Ära ganze Branchen, allen voran den Handel, nachhaltig veränderten. Unter einem Geschäftsmodell fassen wir allgemein die Wertschöpfungsarchitektur eines Unternehmens zusammen. Konkret beantwortet es die Frage, wie ein Unternehmen Werte für seine Kunden schafft und diese in Erlöse umwandelt. Eine Geschäftsmodellinnovation ist dann eine Veränderung mindestens eines Bereiches der bestehenden Wertschöpfungsarchitektur. Anders als die Strategie eines Unternehmens, die den Wettbewerb als Bezugspunkt hat und Maßnahmen zur Positionierung am Markt vorgibt, fokussiert das Geschäftsmodell auf Kunden und Wertschöpfungspartner.

Die bekannteste Darstellungsform eines Geschäftsmodells ist der „Business Model Canvas“ mit seinen neun Dimensionen. Weniger verbreitet ist der kompakte „Business Model Navigator“. Er zerlegt Geschäftsmodelle in vier Dimensionen (vgl. Abb. 1): Zur Entwicklung oder Veränderung eines Geschäftsmodells wird zunächst die Zielgruppe definiert (WER). Aus den Anforderungen und Problemen der Zielgruppe wird dann das konkrete Angebot abgeleitet (WAS). Dieses äußerst kundenorientierte Vorgehen ist typisch für Startups: Nicht die Wünsche und Vorstellungen des Unternehmens sind Ausgangspunkt, sondern reale Kundenanforderungen. In einem dritten Schritt wird der Wertschöpfungsprozess (WIE) beschrieben: Was sind die eigenen Aktivitäten und welche Partner werden benötigt?

Gegenstand des letzten Bereiches (WIE VIEL) ist es, ein Ertragsmodell zu definieren. Unter

Berücksichtigung der Kostenstruktur geht es um die Preisfindung und den Aufbau möglichst ertragreicher und langfristiger Geschäftsbeziehungen, z. B. über Nutzungsgebühren oder Abo-Modelle.

### Business Model Navigator



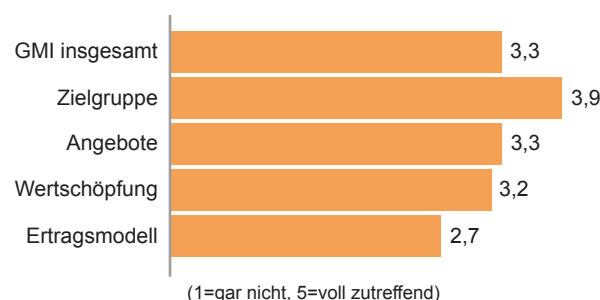
Eigene Darstellung in Anlehnung an Gassmann et al., 2017

Um aufzuzeigen, dass Geschäftsmodellinnovationen (kurz: GMI) nicht nur für Startups, sondern auch für Familienunternehmen relevant sind, starteten wir Ende 2016 ein Forschungsprojekt, in dem wir Familienunternehmen zu Veränderungen ihrer Geschäftsmodelle befragten.

### Welche Rolle GMI bislang in den Unternehmen spielen

Die teilnehmenden Unternehmen sind überwiegend KMU: 9 von 10 Unternehmen haben weniger als 250 Beschäftigte. Die Unternehmen gehören zur Industrie (45 %), zum Handwerk (35 %) oder sind Dienstleister (20 %).

### Geschäftsmodellinnovationen nach Bereichen (n=80)



Die von uns befragten Unternehmen schätzen sich als durchschnittlich innovativ ein in Bezug auf Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells (vgl. Abb. 2). Weniger als jedes dritte Unternehmen (30 %) sieht sich selbst als innovativ oder besonders innovativ an.

Verändern Familienunternehmen ihr Geschäftsmodell, geschieht dies vor allem durch die Adressierung neuer Zielgruppen, etwas weniger durch Veränderungen des Leistungsprogramms oder des Wertschöpfungsprozesses. Die geringste Bedeutung haben neue Ertragsmodelle.

## GMI und der zu erwartende Unternehmenserfolg

In einem zweiten Schritt untersuchten wir mit Hilfe einer Regressionsanalyse, inwieweit sich Geschäftsmodellinnovationen auf den Erfolg auswirken. Erfolg definierten wir als eine Stärkung der Marktposition bei gleichzeitigem Erreichen der finanziellen Ziele (Umsatz, Gewinn, Rendite).

Hinsichtlich der Frage, welche Art von Geschäftsmodellinnovation den größten Erfolg verspricht, fanden wir heraus, dass statistisch gesehen nur eine Veränderung des Wertschöpfungsprozesses (WIE) Familienunternehmen kurzfristig hilft, ihren Erfolg zu steigern. Hier zeigt sich ein Widerspruch: Das, was den größten Erfolg verspricht, ist nicht unbedingt das, was getan wird.

Um erste Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen zur Veränderung ihrer Geschäftsmodelle abzuleiten, untersuchten wir abschließend Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen.

Erfolgreiche Unternehmen verkaufen ihre Produkte und Leistungen fast ausschließlich an **Geschäftskunden**, unterdurchschnittlich erfolgreiche Familienunternehmen dagegen wenden sich sowohl an Geschäfts- als auch an Privatkunden. Wir schließen daraus nicht, dass Mittelständler sich mehr hin zu Geschäftskunden orientieren sollen, sondern, dass es aufwändiger ist, etwas Neues an mehrere Kundengruppen zu kommunizieren. Soll das Geschäftsmodell verändert werden, könnten Neuerungen bspw. zuerst nur für Geschäftskunden eingeführt werden und im Anschluss bei Verbrauchern.

Die erfolgreicherer Unternehmen verfügen zudem über ein **klar strukturiertes Innovationsmanagement**. Sie nutzen Instrumente wie Anreize für Beschäftigte, Projektmanagement oder Innovationsbudgets. Die Schlussfolgerung hieraus liegt auf der Hand: Ohne Vorbereitung können Veränderungen des Geschäftsmodells ins Leere laufen.

Schlussendlich zeichnen sich erfolgreiche Familienunternehmen dadurch aus, dass sie nicht nur einen Bereich ihres Geschäftsmodells anpassen, sondern im Zuge **kombinierter Geschäftsmodellinnovationen** gleichzeitig zwei oder mehr Bereiche verändern.

Beispiel hierfür ist der Werkzeugmaschinenhersteller Hilti. Als die Umsätze aus dem Verkauf von Werkzeugmaschinen zurückgingen, stellte das Unternehmen den Verkauf von Produkten um auf ein Leasingangebot für Handwerksbetriebe. Mit einem neuen Angebot (Service statt Produkt) und einem neuen Ertragsmodell (Miete statt Kauf) kam der Erfolg zurück.

## Fazit

Insgesamt zeigt unsere Studie, dass mittelständische Unternehmen die Zeichen der Zeit erkannt haben und an ihren Geschäftsmodellen arbeiten. Jedoch erkennen wir auch, dass sich viele Mittelständler schwer damit tun, ihre Geschäftsmodelle systematisch zu verbessern. Eine klare Vorstellung des eigenen Geschäftsmodells anhand des vorgestellten vierdimensionalen Modells; ein Innovationsmanagement, das diesen Namen verdient, und das Wissen, dass erfolgreiche Innovationen eine Veränderung mehrerer Bereiche des Geschäftsmodells erfordern, mögen erste Schritte sein, um es Facebook und Airbnb gleichzutun.

**Prof. Dr. Christian Lehmann ist Professor für ABWL und Entrepreneurship an der Hochschule Hannover.**

### Projekte:

Zur Begleitung bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle entwickelte Nexster, das Gründungscenter der Hochschule Hannover, mit dem „Nexstlab“ ein eigenes Format für Mittelständler: [www.nexster.de](http://www.nexster.de).

### Weiterführende Studien:

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2017). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator. 2. Auflage, Carl Hanser Verlag: München.

## Impressum

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind ausschließlich die jeweiligen Autoren verantwortlich.

Hrsg.: **Prof. Dr. Friederike Welter** (IfM Bonn/Universität Siegen)  
**Prof. Dr. Jörn Block** (FGF e.V./Universität Trier/Erasmus Universität Rotterdam)

V.i.S.d.P.: **Dr. Jutta Gröschl** (IfM Bonn)  
**Ulrich Knaup** (FGF e.V.)

Websites: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org) [www.fgf-ev.de](http://www.fgf-ev.de)