

Geschäftsmodellinnovationen

Bedeutsamkeit für kleine und mittlere Unternehmen im Wandel

Annika Ulich, Laszlo Hammerl, Philip Meier

Einführung: Geschäftsmodellinnovation in kleinen und mittleren Unternehmen

▶ Mit der digitalen Transformation geht ein grundlegender Strukturwandel einher. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und öffentliche Einrichtungen stehen gleichermaßen vor der Herausforderung hier Schritt zu halten, beispielsweise durch die Einführung neuer Technologien, Arbeits- und Partizipationsformen¹. KMU, die in Deutschland einen bedeutenden Anteil der Wirtschaftskraft ausmachen, reagieren auf die Veränderungen, investieren zunehmend in neue Technologien und versuchen auf die veränderten Kundenbedürfnisse eigene Antworten zu finden. Gerade in Krisenzeiten, im aktuellen Falle verursacht durch die Corona-Pandemie, wird deutlich, dass in der Anpassung von Geschäftsmodellen großes Potential zur Erschließung neuer Wertschöpfungsströme liegt. In diesem Umfeld müssen sich Unternehmen mit hoher Flexibilität auf die derzeitige Situation einstellen und auf zukünftige Gegebenheiten vorbereiten. Das Geschäftsmodell gibt heutzutage den Ausschlag darüber, ob sich das Unternehmen unter sich verändernden technologischen, wirtschaftlichen und finanziellen Bedingungen erfolgreich am Markt behaupten kann. Die zunehmende Bedeutsamkeit von Geschäftsmodellen spiegelt sich auch in der heutigen Verwendung des Begriffs Business Model (dt. Geschäftsmodell) wider. Ende des 20. Jahrhunderts wurde das Geschäftsmodell eines Unternehmens an der abstrakten Repräsentation der Unternehmensarchitektur (organisationstheoretischer Ansatz) modelliert. Daraus folgte der sog. strategische Ansatz, der besagt, dass sich alle Unternehmensprozesse nach der im Management festgelegten strategischen Richtung ausrichten. Heute fasst der Geschäftsmodellbegriff verschiedene Disziplinen in Unternehmen in einem sog. integrativen Ansatz zusammen.² Bibliotheken unterscheiden sich u.a. aufgrund ihrer Finanzierungsgrundlage von anderen KMU. Parallel sehen wir jedoch immer mehr, dass die Kundenan-

Im Kontext der digitalen Transformation wird der Fokus auf die Anpassung und Erneuerung von Geschäftsmodellen immer wichtiger. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) müssen kontinuierlich am eigenen Geschäftsmodell arbeiten, um langfristig erfolgreich zu sein. In diesem Artikel werden zwei gängige Geschäftsmodellinnovationsansätze vorgestellt, deren Anwendung in die spezifischen Herausforderungen von KMU eingebettet sein muss. Die Ausgangssituation der meisten KMU unterscheidet sich von Großkonzernen unter anderem in strukturellen, organisationalen sowie kulturellen Faktoren und ist geprägt von begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen. Die Autor/-innen stellen in diesem Artikel heraus, wie – ausgehend von Gelingensbedingungen in KMU – auch andere Organisationen strukturiert Zugang zu Geschäftsmodellinnovationen erlangen können und leiten Handlungsempfehlungen mit besonderem Augenmerk auf Bibliotheken ab.

sprüche an Digitalisierungs-Dienstleistungen wachsen und auch vor öffentlichen Einrichtungen wie Bibliotheken nicht halt machen. Verlagert sich das ganze Leben ins Digitale, müssen Bibliotheken herausfinden, wie sie sich diese Entwicklung zu Nutze machen und herausstellen, welche Kernkompetenz im Digitalen Raum an Bedeutung gewinnen oder verlieren. Auch für Bibliotheken vervielfachen sich die Interaktionspunkte mit den Nutzenden – sie wissen mehr über ihre Kunden und generieren wertvolle Datensätze sowie Möglichkeiten, Außendarstellung und Kundenservice anzupassen und besser auf Kundenwünsche reagieren zu können. Dafür braucht es – wie in privatwirtschaftlichen KMU – Innovationsprozesse. Oftmals wird Innovation mit technischen Neuerungen gleichgesetzt. Jedoch ist der Begriff weiter gefasst. Von einer Innovation spricht man bereits, wenn etwas „Neu für die Welt“ ist, oder eine neuartige Weise der Implementierung von Technologie innerhalb eines Industriezweiges oder einer Firma vorliegt. Der Erfolg einer neuen Technologie hängt dabei zu einem Großteil von dem einhergehenden Geschäftsmodell ab. Ein innovatives Geschäftsmodell

1 Friederici, Nicolas/Krell, Tina/Meier, Philip/Braesemann, Fabian/Stephano, Fabian: Plattforminnovation im Mittelstand. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. Berlin 2020. Abgerufen von: <https://zenodo.org/record/4291999#.YCEeFOhKhPY> [08.02.2021].

2 Eckert, Roland: Business Model Management und Business Model Innovation im Hyperwettbewerb. Springer Gabler, Wiesbaden 2016.

dell kann mehr Wertschöpfungspotenzial erzeugen als eine innovative Technologie.^{3 4} Dies stellt gleichsam KMU und Bibliotheken vor die Herausforderung, Geschäftsmodellinnovationen zum Kernanliegen ihrer Organisation zu machen. Im Folgenden wollen wir aufzeigen, wie gängige Geschäftsmodell-Innovationstools aufgebaut sind. Wir nennen vier KMU-Besonderheiten und leiten daraus Gelingensbedingungen für Geschäftsmodellinnovationsprozesse in KMU ab. Als Handlungsempfehlung für BMI in KMU und Bibliotheken stellen wir ein Prozessvorgehen dar, welches eine Umsetzung der Gelingensbedingung „Strukturen für Innovation aufbauen“ in KMU und Bibliotheken möglich macht.

Erste Annäherungen von Bibliotheken, Politik und Forschung legen nahe, dass obwohl Wissensdatenbanken von physischen Beständen immer weiter digitalisiert werden, die Bedeutung von Bibliotheken erhalten bleibt. Im Kontext der Digitalisierung müssen solche Einrichtungen jedoch neue Aufgaben und Projekte übernehmen. Moderne Technologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain, Open-Source-Strukturen sowie neue Kooperationspartner (Co-Working Spaces, Repair Cafés) ermöglichen einen noch bis dato unerreichten Zugang zu Wissen für die breite Bevölkerung.

Geschäftsmodell-Rahmenwerke in der Praxis

Dementsprechend wächst die Fachliteratur zu Geschäftsmodellinnovationen rasant an.⁵ Populär geworden ist seit Osterwalder⁶ die Geschäftsmodell-darstellung über praktische Rahmenwerke, wie das anwendungsbezogene, komplexitätsreduzierende Business Model Canvas (BMC), mit dem sich ein Geschäftsmodell übersichtlich darstellen lässt. Alle Geschäftsmodellelemente lassen sich mittels BMC entwickeln und abbilden. Der zentrale Bereich des Geschäftsmodells ist das Nutzen- bzw. Wertangebot, welches beschreibt, welcher Gegenwert den Kunden geboten wird. Das Geschäftsmodell unterteilt sich in unternehmensinterne und unternehmensexterne Bereiche, welche die Unternehmensseite bzw. die Marktseite widerspiegeln. Unter die unternehmensseitigen

Bereiche fallen Schlüsselressourcen (z.B. technisches Know-How), Schlüsselaktivitäten (z.B. Produktdesign), Schlüsselpartner (z.B. Verbände) sowie die Kostenstruktur. Unter den marktseitigen, externen Bereichen werden Kundenbeziehungen (z.B. Online Community), Kommunikations- und Distributionskanäle (z.B. Fachmessen), Kundensegmente (z.B. Generation Y) sowie Einnahmequellen (z.B. Nutzungsgebühr, Mitgliedsbeitrag) zusammengefasst.⁷

Ein weiterer Ansatz, der in der praktischen Anwendung vielfach eingesetzt wird, ist der Business Model Navigator (BMN). Dieses Modell erlaubt eine auf KMU spezialisierte Analyse des Kundenbeziehungsmanagements und ermöglicht die Konzeptionierung, Dokumentation und Optimierung der Kundenprozesse und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.⁸ Die Kernelemente des Modells basieren auf den vier Fragen:

1. Wer sind die Kunden (Zielgruppen)? → Welche Kunden werden angesprochen und erreicht?
2. Was wird den Kunden versprochen (Nutzenversprechen)? → Welcher Gegenwert wird versprochen?
3. Wie wird die Leistung hergestellt (Wertschöpfungskette)? → Wie wird die Leistung geschaffen und vertrieben? Welche Ressourcen werden dafür benötigt?
4. Wie wird Wert für die Leistung erzielt (Ertragsmechanik)? → Wie ist die Kostenstruktur aufgebaut? Wie können Erträge und Aufwände verbucht werden?⁹

Das BMC und der BMN bilden einen einfachen Zugang zum abstrakten Konzept der Geschäftsmodellinnovationen und helfen, Neuerungen denkbar zu machen und darstellen zu können. Sie können maßgeblich dazu beitragen, das eigene Unternehmen zu analysieren, und – nach entsprechender Bedarfsanalyse – an geeigneter Stelle zu optimieren. Jedoch bieten diese Ansätze keinen ausreichenden Rahmen, der die Überführung der Erkenntnisse in KMUs auf Basis von Projekten ermöglicht. Innovations-Ansätze müssen für KMU handhabbar gemacht¹⁰ werden und sollten

3 Chesbrough/Henry: Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, Jg. 43, Nr. 2/3 (2010), S. 354-363.

4 Arthur D. Little Technology and Innovation Management (2013). Getting a Better Return on Your Innovation Investment. Abgerufen von: https://www.adlittle.com/innovex/assets/file/TIM_2013_Innovex_Report.pdf [16.02.2016]

5 Wirtz, Bernd W. 2013. Business model management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer. S. 3.

6 Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves: Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 1st edition, London 2010.

7 Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves: Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 1st edition, 2010.

8 Gassmann/Oliver, Frankenberger/Karolin, Csik/Michaela: The St. Gallen Business Model Navigator. Abgerufen von <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> [25.01.2021]. S. 2.

9 Gassmann/Frankenberger/Csik. The Business Model Navigator. S. 5-12.

10 Streit, Michael: Die "KMU Innovation Scorecard". Entwicklung eines Tools zur Bewertung von Innovationen im Mittelstand. Masterarbeit, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, 2011. S. 54-59.

in einer – an KMU angepassten – strukturierten Form in ein Vorgehensmodell überführt werden.

Gelingensbedingungen für Geschäftsmodellinnovation in KMU

Im Folgenden wird zunächst dargelegt, wie sich Mittelständler von Konzernen unterscheiden. Immerschitt und Stumpf¹¹ teilen die Merkmale von KMU im Hinblick auf die digitale Transformation in vier Hauptkategorien ein: Die *Unternehmensführung* als Entscheidungsorgan jedes KMUs, vereint oftmals in Personalunion die Positionen des Eigentümers und Unternehmers. Da sich die Führung sowohl Eigentum als auch Kontrolle teilt, herrscht in KMU eine personenbezogene, patriarchalische Führung. Infolgedessen resultiert die starke strategische Ausrichtung nach den persönlichen Fähigkeiten der einzelnen Unternehmer, die sich gleichzeitig mit dem aktuellen operativen Geschäft auseinandersetzen und zeitlich wenig Kapazitäten für langfristige Planungen haben. KMU bieten nur ein eingeschränktes *Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio*.¹² Bereits bei der Firmengründung spezialisieren sich KMU auf ein Produkt oder eine Dienstleistung. Erfolge werden durch bedarfsorientierte Produktentwicklung generiert, auch wenn die Zeiträume zwischen der Produktentwicklung und der wirtschaftlichen Nutzung minimal gehalten werden. Es entsteht eine intensive Kooperation zwischen dem Unternehmen und ihren Kunden, dies wird durch die Positionierung im Nischenmarkt und einem auf die Kunden individualisierten Produktportfolio weiter gefördert. Das Angebot zeichnet sich durch den hohen Grad an Spezialisierung und den engen Kontakt mit dem Kundensegment aus.¹³ Zusammengehalten werden die Unternehmensführung, das Produkt und die Ressourcen durch die firmeneigene *Organisation*. Dank des kompakten Aufbaus der KMU, sind Kommunikationswege kurz. Kurze Informationswege erlauben eine unmittelbare und teamorientierte Teilnahme am Betriebsgeschehen und münden in einer höheren Arbeitszufriedenheit als in großen, transnationalen Unternehmen. Der Kontakt untereinander ist von geringer Formalität und hoher Flexibilität geprägt. *Finanzielle und personelle Ressourcen*: Im Hinblick auf finanzielle Ressourcen greifen KMU zumeist auf

Eigenkapital durch Selbstfinanzierung zurück. Nicht selten ist eine ablehnende, konservative Haltung gegenüber Fremdkapital erkennbar, die als Gefahr der Autonomie eingeschätzt wird. Finanzielle Entscheidungen werden langfristig gefällt und können so die Handhabung von kurzfristig auftretenden Faktoren der Innovation paralisieren.

Personelle Ressourcen: Das Know-How der Mitarbeiter/-innen des Unternehmens liegt auf den Schultern der wenigen Experten, die die alleinigen Wissens-träger im Unternehmen darstellen. Mitarbeiter/-innen in KMU zeichnen sich durch ihre hohe Wissens- und Technologiekompetenz aus.¹⁴ KMU bauen große interpersonelle Verbindungen auf, um die Gefahr des hohen Wissensverlusts beim Abgang einzelner Mitarbeiter/-innen zu verringern. Gleichzeitig schulen und fördern sie stetig einzelne Personen, um ihren Handlungsspielraum und ihre Marktfähigkeit zu steigern.¹⁵ Angesichts dieser Spezifika stehen KMU vor einer größeren Herausforderung als Konzerne, ihre Geschäftsmodelle zu innovieren. Im Folgenden soll die Frage beantwortet werden, worauf Innovatoren in KMU besonderes Augenmerk legen müssen und wie sie die notwendige Veränderung erfolgreich umsetzen können. Die folgenden Gelingensbedingungen wurden sowohl auf Basis eines Literatur-Reviews zu GM-Innovationsprozessen mit besonderer Gewichtung auf KMUs als auch auf Basis unterstützend durch die eigene Arbeit der Autor/-innen im Kontext des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Berlin erstellt. Das Angebot umfasst auch die digitale Geschäftsmodellentwicklung mit KMU in Form von *strategie:sprints*, und wird wissenschaftlich begleitet von (teil-)strukturierten Interviews mit der Zielgruppe.

1. Unternehmensführung fördert Geschäftsmodellentwicklung

Je stärker die Geschäftsführung eine ganzheitliche Sicht auf Digitalisierung einnimmt, desto besser auch für digitale Geschäftsmodellinnovationsprozesse. Die erfolgreiche Implementierung von Digitalisierung im Geschäftsmodell liegt den Beweggründen der Geschäftsführung zu Grunde. Der/die Unternehmer/-in sollte die Geschäftsmodellentwicklung in seinem Unternehmen maßgeblich voranbringen und dafür selber

11 Immerschitt/Wolfgang, Stumpf/Marcus: Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Gabler Verlag, 2. Auflage, 2019. S. 17-33.

12 Hölzle/Katharina, Gerhardt/Fabian, Petzold/Sophie: Reifegradmessung zur digitalen Transformation Abgerufen von KMU. https://www.researchgate.net/publication/334161594_Reifegradmessung_zur_digitalen_Transformation_von_KMU [25.01.2021]. S. 9-10.

13 De Massis/Alfredo, Audretsch/David, Uhlener/Lorraine/ Kammerlander, Nadine: Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand, in: The Journal of Product Innovation Management Vol. 35 (1) (2018), S. 124-146.

14 Deutscher Mittelstands-Bund (DMB): Moderne Mittelstandspolitik. Abgerufen von <https://www.mittelstandsbund.de/politik/#c730> [3.11.2020].

15 vgl. Hölzle, Katharina/Gerhardt, Fabian / Petzold, Sophie: Reifegradmessung zur digitalen Transformation Abgerufen von KMU. https://www.researchgate.net/publication/334161594_Reifegradmessung_zur_digitalen_Transformation_von_KMU [25.01.2021]. S. 9-10.



Abb. 1
Gelingensbedingungen von Geschäftsmodellinnovation in KMU

Know-How aufbauen und Mitarbeitende schulen. Gelingensbedingung ist gleichermaßen, wenn Unternehmensführungsprozesse implementiert sind, die Innovationen aus der Mitarbeiterschaft heraus fördern.

2. Geschäftsmodellentwicklung in Kooperation mit Startups

Für Geschäftsmodell-Innovationsprozesse können in KMU nicht beliebig Ressourcen freigesetzt und Mitarbeiter/-innen freigestellt werden. KMU müssen dementsprechend neue Rollenverständnisse für Mitarbeitende im Innovationsmanagement definieren. Innovation und die Erweiterung des Geschäftsmodells für KMU kann beispielsweise dadurch gelingen, dass etablierte KMU und Startups zusammenarbeiten. Dabei gilt es Schnittstellen zu finden, eine einheitliche Sprache zu ermöglichen und den Grundstein für eine gemeinsame Wertschöpfung zu legen. Basierend auf der Studie von Wrobel et al.¹⁶, unterscheidet man hier die Phasen Kennenlernen (Learn), den Zugang finden (Match) und die konkrete Zusammenarbeit (Partner). Über Probleme und Prozesse wissen etablierte Unternehmen meist sehr detailliert Bescheid – Startups hingegen sind Experten in disruptiven Technologien und innovativen Geschäftsmodellen. In Kooperationen ergänzen sich beide Seiten unkompliziert und ohne große Investitionen. KMU bleiben so nicht nur flexibel, sondern setzen gemeinsam mit ihren Verbündeten neue Standards in ihrem Geschäftsfeld. Nah am Kerngeschäft innovieren kann man auch durch sog. Company Building Ansätze: Hierbei werden Innovationsprojekte außerhalb der organischen Unternehmensgrenzen umgesetzt.¹⁷ Dies geschieht mit neu geschaffenen Startups, die eine vorher festgelegte Strategie und Mission verfolgen. Dadurch können etablierte strategische, kulturelle und organisatorische Regeln und Traditionen der Muttergesellschaft, die sich auf eine Stammkundschaft konzentrieren, bewusst ausgeblendet werden. Dieser Vorgang ga-

rantiert die Durchführung von unabhängigen und vordefinierten Projekten. Zusätzlich ist die Absorption von Erkenntnissen einfacher; durch neue und flexible Firmenstrukturen fällt eine agile Unternehmensführung leichter als in etablierten Firmen.

3. Innovation auf Basis der Kund/-innenwünsche

Neben der Analyse der Wettbewerber ist die Analyse der wechselnden Markt- bzw. Kund/-innenbedürfnisse im Kontext des digitalen Wandels essentiell. Entscheidend kann hier für das KMU die Nähe zu den Kund/-innen sein. Eine wirtschaftliche Entscheidung eines Konkurrenten kann die Marktdynamiken schnell umkehren, sodass eine schnelle Reaktionsfähigkeit und kurze Zugänge zu einzelnen Kundensegmenten, wie sie bei KMU oft vorhanden sind, unerlässlich sind.

4. Die Innovationskraft der Mitarbeiter/-innen nutzen

Die Digitalisierungsentwicklungen können Vorbehalte innerhalb der Mitarbeiterschaft provozieren, die basierend auf ihrem Know-How und ihrer Erfahrung ihre Unterstützung drosseln oder sogar aktiv gegen die Veränderung arbeiten. Mitarbeitende und deren Vertretungen müssen somit frühzeitig in Veränderungsprozesse eingebunden werden. Unter dem Begriff des richtigen „Mindsets“ werden Eigenschaften, die die Innovationskraft des Unternehmens begünstigen, zusammengefasst. Dazu gehört beispielsweise die Veränderungsintelligenz, welche die Fähigkeiten zusammenfasst, einschätzen zu können, ob Veränderung sinnvoll ist, welche Werte dahinter stehen und wie Veränderung kommuniziert wird¹⁸. Auch Anpassungsfähigkeit ist wichtig. Hierunter ist die Fähigkeit zu verstehen, ohne Angst dauerhafte Veränderungen herbei zu führen. Zu nennen ist außerdem die Ambiguitätstoleranz, die es Beteiligten der Geschäftsmodellinnovation erlaubt, Ungewissheiten und Spannungen ertragen zu können. Ambiguitätstoleranz, das

¹⁶ Wrobel, Martin/Schildhauer, Thomas/Preis, Karina: Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. November 2017.

¹⁷ Lukas, Meusburger: Was ist Company Building? Intro für Innovationsmanager. Abgerufen von <https://www.vlabs.at/magazin/was-ist-company-building-intro-fuer-innovationsmanager> [25.01.2021].

¹⁸ Schmidt-Tanger, Martina: Change-Raum für Veränderung: Sich und andere verändern. Psychologische Veränderungsintelligenz im Business. Junfermann

Zwei Welten.
Ein System.
WinBIAP.

1.000+
Bibliotheken
bundesweit

Deutscher
Bibliotheks-
verband
Sektionen:
2 | 3A | 3B |
6 | 8



Bibliotheks-Management-Software

**NEUE
FEATURES**

Pooldaten

- Buchhandel, DNB, ekz, ...
- Covers, Internet-Links
- E-Medien

Medien- services

- Buchhandel, ekz, ...
- Konfektionierung
- eRechnung
- Standing Orders



App für Leser
und Bibliotheken

WordPress

meets

Web
OPAC

datronic®

Telefon: 08 21/44 009 - 0 | www.datronic.de | info@datronic.de

heißt die „Vieldeutigkeit und Unsicherheit zur Kenntnis zu nehmen und ertragen zu können“¹⁹. In KMU weisen einzelne Mitarbeiter ein sehr breit gefächertes Wissensportfolio auf. Dieser Generalismus ist zwingend notwendig, da im Gegensatz zu Konzernen eine eingeschränkte Kapital- sowie Organisationsstruktur vorhanden ist. Mitarbeiterkompetenzen im Bereich Geschäftsmodellinnovation können schwerlich generalisiert werden und verlangen je nach Geschäftsfeld, Unternehmen und einer großen Varietät von externen Gründen eine individuelle Handhabung. Um diese Herausforderung zu meistern wird ein kontinuierlicher Aufbau von Kernkompetenzen benötigt. Aufgrund des unterschiedlichen Wissensstands der Angestellten im Bereich der Digitalisierung empfiehlt es sich, die Methodik der klassischen Top-Down-Hierarchie zu hinterfragen und team-basierte Konzepte zu etablieren. KMU müssen deswegen einen Raum schaffen, in dem diese neuartige Form der Zusammenarbeit geüpft wird.

5. Entwicklung einer unternehmenseigenen Innovationskultur

Dobni²⁰ benennt in diesem Kontext sieben Faktoren für den erfolgreichen Aufbau einer Innovationskultur: „Innovationsneigung, organisationale Anhängerschaft, organisationales Lernen, Kreativität und Verantwortung, Marktorientierung, Wertorientierung und der situative Kontext.“²¹ Hier ist die Herstellung einer internen Bereitschaft zum Wandel maßgeblich. Blockierende Faktoren, wie veraltete Regularien oder Uneinigkeiten in den einzelnen Abteilungen, können schnell zu Frustration seitens der Belegschaft und infolgedessen zur Erschwerung von Innovation führen. Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Einstellung, Fehler zu akzeptieren und professionell mit ihnen umzugehen.²² Wichtig hierbei ist es, sich die Möglichkeit von Fehlern und Misserfolgen eingestehen zu können, anstatt sie um jeden Preis vermeiden zu wollen. Die Auseinandersetzung mit (potentiellen) Fehlern und ein Fehlerverständnis – im Gegensatz zu Fehlervermeidung – ist für Innovationen daher unabdingbar.

Hierzu empfehlen Teece et al.²³ eine konsequente Systematik der Fehlererkennung, -analyse und dauerhafte -vermeidung. Letzteres wird mit Hilfe von neu geschaffenen Mechanismen gewährleistet, wobei fehlerhaftes Handeln nicht mit einer Schuldfrage gleichgestellt wird, sondern eher als Lernmaßnahme für das gesamte Unternehmen.

6. Strukturen für Innovation aufbauen

Nach Botzkowski²⁴ besteht eine Gefahr in dem fehlenden Rahmen zukünftiger Digitalisierungsprojekte. Um ein unkoordiniertes Vorgehen oder ein zufriedenstellendes Ergebnis nach der Digitalisierung zu vermeiden, wird empfohlen ein Pilotprojekt umzusetzen. Hierbei können wichtige Erkenntnisse für das Gesamtprojekt erzielt werden und notwendige Rahmenbedingungen besser eingeschätzt werden. Priorität liegt dabei auf der zeitlichen Terminologie; kurze Prozesse ermöglichen schnelle (positive) Resultate – auch Quickwins genannt. Dies fördert den Abbau möglicher Skepsis innerhalb des Unternehmens und die Bereitschaft bei dem Start der vollkommenen Digitalisierung die innerbetriebliche Unterstützung und Motivation anzuregen. Zusammenfassend ergibt sich ein Bild aus den Spezifika von KMU, welches viele Unterschiede zu den GM-Innovationen von Großunternehmen aufweist. Ausgehend von den Bedarfen von KMU stellen wir im Folgenden ein Vorgehen vor, wie KMU und andere Organisationen Geschäftsmodellinnovationsvorgehen angehen können.

Bibliotheken und digitale Geschäftsmodelle: Mit Struktur zum Innovationserfolg

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen geschieht weder in KMU noch in öffentlichen Einrichtungen von heute auf morgen. Sie umfasst zumeist größere Zeiträume, bestehend aus mehreren Phasen und abgeschlossen durch Meilensteine. Um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, ist die Dokumentation der bereits abgeschlossenen Schritte sowie die Vorbereitung zukünftiger Phasen unerlässlich.²⁵

Verlag GmbH (2012).

19 Häcker, Hartmut/Stapf, Kurt: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14. Auflage. Hans Huber Verlag. Bern 2004.

20 Dobni, C. Brooke: Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, in: European Journal of Innovation Management, 11. Jg., Heft 4, S. 539-559 (2008). S. 539ff.

21 Botzkowski, Tim: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen. Springer Gabler Verlag, 2017. S. 191.

22 Schüttelkopf, Elke: Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Fehler-Lernen-Unternehmen: Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten, Frankfurt am Main (2008). S. 151-314.

23 Teece, David/Linden, Greg: Business models, value capture, and the digital enterprise, in: Journal of Organization Design Vol. 6 (1) (2017).

24 Botzkowski, Tim: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen. Springer Gabler Verlag, 2017. S. 185-193.

25 Botzkowski, Tim: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen. Springer Gabler Verlag, 2017. S. 181-184.

Auf Basis der Erkenntnisse zu digitalen Transformationsprozessen in KMU schlagen wir hier einen Geschäftsmodellinnovationsansatz vor, der sich auf die Phasen Analyse, Synthese, Ideation und Transfer reduzieren lässt (siehe Abb. 2, die Phasen im Überblick). Die von den Autoren im KMU-Bereich mehrfach eingesetzte Vorgehensweise lässt sich auch auf Bibliotheken anwenden, da hier nicht viel Personaleinsatz benötigt und schnell kleine Innovationserfolge generiert werden können. Besonders wichtig ist, dass hier an die bestehenden Kompetenzfelder des Unternehmens angeknüpft wird.

In der Vorbereitungsphase stimmen sich die Projektpartner ab, hier werden u.a. Administration, Personalien und Absprachen zur Kommunikation im Projektteam geregelt. Dabei sollte bereits starke Unterstützung seitens der Unternehmens- bzw. Einrichtungsspitze gezeigt werden, die in KMU eine Schlüsselrolle in Geschäftsmodellinnovationsprozessen einnehmen. Eine heterogene Teamzusammensetzung, bestehend aus beispielsweise Kundenservice, Einrichtungsleitung, Verwaltung und Fachbereich ist empfehlenswert. In der *Analysephase* wird die gegenwärtige Situation – der Status Quo – genau untersucht, beispielsweise eine Umweltanalyse in den Bereichen

Wettbewerb, Branchenstruktur, Auftreten disruptiver Konkurrenz durchgeführt. Das derzeitige Business Modell wird analysiert, besonders im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse sowie das gegenwärtige Wertversprechen und Leistungsangebot. Zur Darstellung des derzeitigen Geschäftsmodells können das BMC oder der BMN herangezogen werden.

Um Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, kann zusätzlich eine qualitative Datenerhebung auf Basis von Befragungen durchgeführt werden. So kann das Geschäftsmodell vor dem Hintergrund der Bedürfnisse und Wünsche der Nutzenden (weiter-)entwickelt werden. Am Ende der Analysephase steht eine möglichst genaue Darstellung des aktuellen Geschäftsmodells. Die *Synthese* dient der qualitativen und quantitativen Auswertung der gewonnenen Daten aus der Analysephase. Hier wird die Definition klarer Thesen, Zielformulierung angestrebt. Basierend auf der Synthese folgt in der Ideationphase eine Ergebnispräsentation innerhalb des Projektteams, die als Impuls für die Ideationphase dient.

Die *Ideationphase* dient der Ideenfindung. Ideen entstehen hier beispielsweise über die mehrfache Verwendung des BMC. Digitalisierung wird oft mit dem Verlust von physischen Lokalitäten, bspw. im Handel,

Nichts geht allein - aber alles geht zusammen! 40 Jahre Dietmar Dreier



Jubiläums-Kampagne:
Monatliche Print und E-Book Aktionen mit
besonderen Jubiläumsnachlässen!
www.dietmardreier.de/de/offers/aktion40Jahre



Abb. 2: Prozessschritte des vorgeschlagenen Geschäftsmodellinnovationsprojekts

in Verbindung gebracht. In einer Bibliothek könnte sich das Team beispielsweise die Frage stellen, wie sie sich künftig ähnlichen Herausforderungen stellen können. Erkenntnisse vergangener Symposien zwischen Wissenschaft, Politik und Bibliotheken zeigen auf, wie lokale Bibliothekseinrichtungen trotz Verlagerung der Wissensbestände ins Internet bestehen können und diese sogar ergänzen. Somit können Bibliotheken im Kontext der Digitalisierung neue Rollen einnehmen und zu Multiplikatoren des Wissens werden, indem sie es beispielsweise einer breiteren Bevölkerungsschicht zugänglich machen oder ein Review zur Verfügung stellen. Andere Beispiele sind Blockchaintechologien, die bei der Literaturrecherche helfen und Kooperationsprojekte mit anderen gemeinnützigen Organisationen (Co-Working-Space, Repair Cafés) tragen dazu bei, dass eine Diversifizierung des Geschäftsmodells angestrebt wird.²⁶

Bibliotheken haben durch die öffentliche Förderung den Ausgangsvorteil gegenüber den meisten KMU, dass sie nur bedingt im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen stehen und vornehmlich interregionale bzw. internationale Kooperationen anstreben.

So kann vom Fachwissen gemeinsam profitiert und den Kund/-innen gleichzeitig ein breites Leistungsspektrum angeboten werden.²⁷

Auch mit dem von Gassmann entwickelten BMN kann in dieser Phase gearbeitet werden. Gassmann et al. belegen, dass ein Großteil der Geschäftsmodellinnovationen aus einer Rekombination von bereits existierenden Geschäftsmodellen besteht. Seine Analysen²⁸ von bereits existierenden Geschäftsmodellen kommen zu der Erkenntnis, dass alle Geschäftsmodelle auf der Grundlage von einigen Mustern bestehen, die in verschiedenen Zusammensetzungen die Geschäftsmodelle aller bekannten Unternehmen hervorbringen. Eine Möglichkeit der Geschäftsmodellinnovation ist demnach die kreative Imitation und Neuzusammensetzung bestehender Muster, der sog. Creative Imitation-Ansatz.²⁹ Da Bibliotheken

nicht als Individuum, sondern als Wissensnetzwerk agieren, müssen Ansätze der Geschäftsmodellinnovation systematisch stattfinden, d.h. durch jedes einzelne Mitglied des Netzwerks. Dies setzt klare Zuständigkeit und Verantwortlichkeiten voraus, die die Transformation kontrollieren und unter Umständen nachjustieren können.³⁰ Zudem muss sowohl der Vorstand der Bibliothek als auch die Mitarbeiterschaft an jeder Stufe des Kreativprozesses der Innovation teilnehmen können, um eine unregulierte, und somit effiziente Innovation zu ermöglichen.³¹ Ein Kontrollwerkzeug zur Evaluierung des momentanen Innovationszustandes innerhalb einer Bibliothek ist der sog. Innovationscheck.³²

Transfer: Die Ergebnisse der Ideenfindung werden aufgearbeitet und wiederum an das Projektteam gespiegelt. Mit der PR FAQ (Press Release Frequently and Asked Questions)-Methode können Innovationen aus der Ideationphase in die Organisation getragen werden. Namhafte Unternehmen wie Amazon haben diese Technik in ihren Alltag eingebaut und damit große Erfolge im Bereich des Produktmanagements erreicht. Ziel ist die Erstellung eines konsumentenorientierten Dokuments zur Unterstützung des Design- und Entwicklungsprozesses eines neuen Produkts. Daher werden mögliche Projektpartner (z.B. Start-ups) zur Umsetzung gesucht.

Mit dem hier vorgeschlagenen Vorgehen und den Methoden können Innovationsprozesse angegangen und in KMU umgesetzt werden. Auch Bibliotheken können sich hieran orientieren, wenn sie Geschäftsmodellinnovationsprozesse angehen wollen.

Zusammenfassung: Größe ist nicht alles, auf das Vorgehen kommt es an

Eine kontinuierliche Entwicklung neuer und die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle ist in kleinen wie großen Unternehmen zugleich Chance und Risiko: eine Chance, da Geschäftsmodellinnovationen oft schneller und kostengünstiger zu realisieren sind,

26 Koch, Marion: Von Leserobotern, Text Mining und Räumen, die Innovationen fördern, in: b.i.t.online 21 (2018) S. 544-547.

27 Georgy, Ursula: Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes, in: b.i.t.online 22 (2019) S. 51-61.

28 Gassmann, Oliver/ Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela: The St. Gallen Business Model Navigator. Abgerufen von <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> [25.01.2021].

29 Gassmann/ Frankenberger/Csik: The St. Gallen Business Model Navigator. Abgerufen von <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> [25.01.2021].

30 Georgy, Ursula: Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes, in: b.i.t.online 22 (2019) S. 51-52.

31 Dodgson, Mark; Innovation Management. Routledge, London 2017. S.1-4.

32 Georgy, Ursula: Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes, in: b.i.t.online 22 (2019) S. 52 ff.

als beispielsweise technisch hoch anspruchsvolle neue Produkte. Dabei kann die Veränderung eines bestehenden oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells sogar den wirtschaftlichen Effekt der technischen Innovation allein übersteigen. Geschäftsmodellinnovationen stellen vor allem dann ein Risiko dar, wenn man sich im eigenen Unternehmen nicht damit befasst oder die gewählten Herangehensweisen nicht zum Charakter der eigenen Organisation passen. In diesem Artikel wurde aufgezeigt, warum und wie der Charakter kleiner Unternehmen das Vorgehen zur Geschäftsmodellinnovation beeinflusst. Die zwei gängigsten Vorgehensmodelle, der Business Model Canvas und der Business Model Navigator wurden vorgestellt und in ihrer Anwendbarkeit auf Unternehmen unterschiedlicher Größe und Struktur eingeordnet. Abschließend wurde ein mehrphasiges Strukturmodell vorgestellt, anhand dessen insbesondere KMU, denen in diesem Kontext auch die meisten Bibliotheken zuzuordnen sind, Zugang zu Geschäftsmodellinnovationen finden können.

In Zeiten zunehmender Digitalisierung und Globalisierung gewinnt die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel in kleinen und großen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Als Motor der nationalen Wirtschaft bedarf es insbesondere in kleinen Unternehmen effizienter und strukturierter Herangehensweisen, um Ressourcen- und Skalendefizite gegenüber größerer Konkurrenz auszugleichen. Mittels der hier beschriebenen Herangehensweisen können kleine Unternehmen die genannten Defizite durch schlankere Strukturen und höhere Umsetzungsgeschwindigkeit ausgleichen und durch eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Geschäftsmodell nachhaltigen Geschäftserfolg sichern. ■

Annika Ulich

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH
annika.ulich@hiig.de

Laszlo Hammerl

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH
hammerll@live.de

Philip Meier

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft gGmbH
Philip.meier@hiig.de



Der passende Medienmix für Ihre Bibliothek!

Ihr großer unabhängiger Medienhändler
im Herzen von Berlin mit bundesweiter
Lieferung: Neben klassischen Printmedien
liegen unsere besonderen Schwerpunkte
in den Bereichen Tonträger, Filme,
Musikalien und fremdsprachiger Literatur
verschiedener Sprachräume.

Unser Serviceangebot: Standing Order,
individuelle Titelauswahl, zuverlässige
Bearbeitung von Recherche- und
Angebotsanfragen, Neuauflagenservice
sowie eine flexible Rechnungslegung:
Schnell, einfach, individuell.

Sprechen Sie uns gerne an!

☎ 030 20 25 24 21

✉ bibliotheken@dussmann.de

🛒 kulturkaufhaus.de

Dussmann
das KulturKaufhaus

Literaturverzeichnis:

- Arthur D. Little Technology and Innovation Management (2013). Getting a Better Return on Your Innovation Investment. Abgerufen von: https://www.adlittle.com/innovex/assets/file/TIM_2013_Innovex_Report.pdf [16.02.2016]
- Breitfuß, Gert/Mauthner, Katrin/Lassnig, Markus/Stabauer, Petra/Güntner,Georg/ Stummer, Michael/Freiler, Michael/Meilinger, Andreas: Analyse von Geschäftsmodellinnovationen durch die digitale Transformation. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie, 2017.
- Botzkowski, Tim: Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen. Springer Gabler Verlag, 2017. S. 181-193.
- Burnes, Bernard: Emergent change and planned change – Competitors or allies? The case of XYZ construction, in: International Journal of Operations and Production Management, 24(9) (2004), S. 886-902.
- Candelon, François/Reichert, Tom/Duranton,Sylvain/Charme di Carlo, Rodolphe/De Bondt, Midas: The Rise of the AI-Powered Company in the Postcrisis World. Abgerufen von <https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/business-applications-artificial-intelligence-post-covid> [25.01.2021].
- Chesbrough, Henry: Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, in: Long Range Planning, Jg. 43, Nr. 2/3 (2010), S. 354-363.
- De Massis, Alfredo/Audretsch, David/Uhlaner,Lorraine/Kammerlander, Nadine: Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand, in: The Journal of Product Innovation Management Vol. 35 (1) (2018), S. 124-146.
- Deimler, Michael/Kachaner, Nicolas: Innovative Geschäftsmodelle bringen Wettbewerbsvorteile. Abgerufen von <https://www.bcg.com/de-de/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation> [12.01.2021].
- Deutscher Mittelstands Bund (DMB): Moderne Mittelstandspolitik. Abgerufen am 03.11.2020 von <https://www.mittelstandsbund.de/politik/#c7300>.
- Eckert, Roland: Business Model Management und Business Model Innovation im Hyperwettbewerb. Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- Dobni, C. Brooke: Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, in: European Journal of Innovation Management, 11. Jg., Heft 4, S. 539-559 (2008). S. 539ff.
- Dodgson, Mark: Innovation Management. Routledge, London 2017. S. 1-4.
- Friederici, Nicolas/Meier, Philip/Gümüşay, Ali Aslan: An opportunity for inclusion? Digital platform innovation in times of crisis. Abgerufen von https://www.b-i-t-online.de/heft/Autorenhinweise_und_Zitierrichtlinien_2015.pdf [25.01.2021].
- Friederici, Nicolas/Krell, Tina/Meier, Philip/Braesemann, Fabian/Stephany, Fabian: Plattforminnovation im Mittelstand. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. Berlin 2020. Abgerufen von: <https://zenodo.org/record/4291999#.YCEeFOhKhPY> [08.02.2021].
- Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela: The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Financial Times Prent.; 1. Edition, 2014.
- Gassmann, Oliver/Frankenberger, Karolin/Csik, Michaela: The St. Gallen Business Model Navigator. Abgerufen von <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> [25.01.2021]. S. 2.
- Georgy, Ursula: Innovationscheck für Bibliotheken – Der Versuch eines alternativen Ansatzes, in: b.i.t.online 22 (2019) S. 51-61.
- Häcker, Häcker/Stapf, Kurt: Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14. Auflage. Hans Huber Verlag. Bern 2004.
- Hölzle, Katharina/Gerhardt, Fabian/Petzold, Sophie: Reifegradmessung zur digitalen Transformation Abgerufen von KMU. https://www.researchgate.net/publication/334161594_Reifegradmessung_zur_digitalen_Transformation_von_KMU [25.01.2021]. S. 9-10.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus: Employer Branding für KMU: Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Gabler Verlag, 2. Auflage, 2019. S. 17-33.
- KfW/Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Neue Wege, gleiches Unternehmen. Geschäftsmodellinnovation. Eigene Ausbildung. Abgerufen von <https://gruenderplattform.de/geschaeftsmodell/geschaeftsmodellinnovation#definition> [25.01.2021]
- Lukas, Meusburger: Was ist Company Building? Intro für Innovationsmanager. Abgerufen von <https://www.vlabs.at/magazin/was-ist-company-building-intro-fuer-innovationsmanager> [25.01.2021].
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves: Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. 1st edition, London 2010.
- o. A.: „Wir werden auch in den nächsten Jahren unserer Rolle als Innovationsführer des Buchscanner-Marktes treu bleiben“. Ein Interview mit Jörg Vogler, in: b.i.t.online 22 (2019) S. 348-349
- Peter, Lukas: Corporate Company Builder, in: Wirtschaftsinformatik & Management Vol. 10 (2) (2018). S. 68-74.
- Schmidt-Tanger, Martina: Change-Raum für Veränderung: Sich und andere verändern. Psychologische Veränderungsintelligenz im Business. Junfermann Verlag GmbH (2012).
- Schüttelkopf, Elke: Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Fehler-Lernen-Unternehmen: Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten, Frankfurt am Main (2008). S. 151-314.
- Streit, Michael: Die "KMU Innovation Scorecard". Entwicklung eines Tools zur Bewertung von Innovationen im Mittelstand. Masterarbeit, Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt, 2011. S. 54-59.
- Teece, David/Linden, Greg: Business models, value capture, and the digital enterprise, in: Journal of Organization Design Vol. 6 (1) (2017).
- Wirtz, Bernd W. 2013. Business model management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer.
- Wröbel, Martin/Schildhauer, Thomas/Preis, Karina: Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. November 2017.