



Leitfaden

Ideen sind ein guter Anfang  
Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand

## Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum  
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Autoren: Patrick Großheim und Alexander Sonntag  
Redaktion: Kathrin Großheim, Katja Kempin  
Art Direction: Claudia Weinhold  
Gestaltung: unger+ kreative strategien GmbH

Bildnachweise: iStock – mofles, Morsa Images

3. Auflage: Oktober 2021

4. Auflage: Juli 2023

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*



# Inhaltsverzeichnis

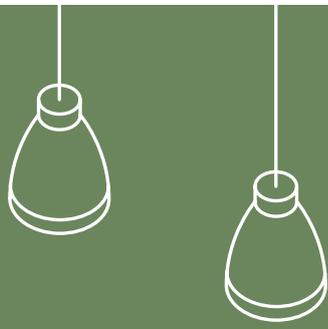
Einführung .....	4
Praxistipps .....	8
Das Geschäftsmodell-Cockpit .....	10
Das Phasenmodell .....	14
Phase 1: „Autorisieren“ .....	16
Phase 2: „Sortieren & Verdichten“ .....	18
Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“ .....	20
Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“ .....	22
Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis .....	24
RKW Know-how und Publikationen .....	26
Quellen und Lesetipps .....	29
Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen.....	30

# Einführung

„Man entdeckt keine neuen Erdteile,  
ohne den Mut zu haben, alte Küsten  
aus den Augen zu verlieren.“

André Gide





Geschäftsmodellentwicklung, also das Arbeiten am zukünftigen Bild des eigenen Unternehmens, dürfte wahrscheinlich für viele zu einer der spannendsten unternehmerischen Aufgaben zählen. Dabei haben wir das Geschäftsmodell als Ausgangspunkt für die Strategiearbeit in mittelständischen Unternehmen sehr zu schätzen gelernt. Von erheblichem Wert ist dabei, dass sich die wesentlichen Elemente eines Geschäfts getrennt voneinander und in ihrem Zusammenspiel betrachten lassen. Dies gilt insbesondere im Mittelstand, wo erfahrungsgemäß vieles eng beieinanderliegt und personell miteinander verflochten ist.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen einen kompakten Einstieg in unseren Ansatz der Geschäftsmodellentwicklung bieten und eine Hilfestellung, um die Suche nach dem Geschäftsmodell von morgen im eigenen Unternehmen sinnvoll und erfolgreich zu begleiten. Zugunsten der Übersicht und des Einführungscharakters lassen wir einiges beiseite. Wer sich einen vertieften Einblick verschaffen möchte, der oder dem empfehlen wir unsere umfassendere Publikation mit dem gleichnamigen Titel.

Es erwarten Sie in dieser Publikation nach einigen einleitenden Bemerkungen:

- unser Destillat an Erfahrungen in Form von Praxistipps (S. 8)
- eine Erläuterung des Geschäftsmodell-Cockpits als kompakte Form für die Beschreibung der Funktionsweise eines Geschäftes (S. 10)
- die Darstellung eines Phasenmodells, das beschreibt, wie ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess gelingen kann (S. 14)
- unsere Erfahrungswerte in den einzelnen Arbeitsschritten
- einige Hinweise zu weiterführenden Produkten und Informationen (S. 26)

Zu dieser Veröffentlichung gehört außerdem ein Einleger mit den wichtigsten Instrumenten. Wir verweisen in jeder Phase auf die jeweiligen Instrumente.

Eines möchten wir Ihnen jedoch nicht ersparen: Ein Strategieprozess ist ein Navigieren in einem komplexen Raum. Daher muss er so individuell zugeschnitten sein wie das Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt. Soll er gelingen, ist ein situatives Vorgehen erforderlich. Damit verbunden ist der Appell, etwas Eigenes aus den Inhalten zu machen.

Dabei wünschen wir Ihnen viel Erfolg, viele spannende und interessante Momente, denn allem Anfang wohnt ein Zauber inne.

# Die wichtigsten Fragen vorab



## Was können Sie erwarten?

Mit diesem Leitfaden möchten wir Entscheiderinnen und Entscheidern mittelständischer Unternehmen einen Einstieg an die Hand geben, um einen Geschäftsmodellentwicklungsprozess im eigenen Unternehmen anzustoßen. Dafür sind mehrere (meist zwischen drei und sieben) tagesfüllende Workshops notwendig. In der Regel planen wir zwischen den einzelnen Tagen Pausen ein, um benötigte Informationen einzuholen und Abstand zu gewinnen.

## Was meinen wir, wenn wir von Geschäftsmodellentwicklung sprechen?

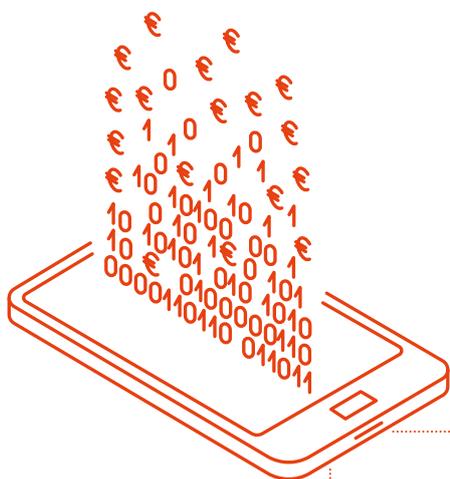
Mit Geschäftsmodellentwicklung meinen wir eine spezielle Form von Strategiearbeit, die sinnvoll dabei unterstützt, in einer sich zunehmend verändernden Umwelt zu navigieren; einen Strategieansatz, der es erlaubt, lösungsoffen am Geschäftsmodell der Zukunft zu arbeiten, ohne den Bezug zum Hier und Jetzt zu verlieren. Das Geschäftsmodell als Orientierungsrahmen hilft in diesem Zusammenhang, gemeinsam die Funktionsweise des Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes zu begreifen, zu bewerten und neu zu modellieren.

## Für wen eignet sich die beschriebene Methode?

Die Methode ist ganz auf die Bedarfe von kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten. Genauer gesagt richtet sie sich an deren Führungskräfte, interne Prozessbegleiterinnen und -begleiter, aber auch Beratende – also alle Personen, die für die Ausgestaltung von strategischen Veränderungsprozessen Verantwortung tragen. Sie eignet sich für alle Branchen und ein erhebliches Spektrum an Unternehmensgrößen: vom Startup über das Handwerksunternehmen bis zum etablierten Mittelstandsunternehmen.

## Wer muss mit ins Boot?

Die Arbeit am Geschäftsmodell ist Führungssache. Deshalb finden die Workshops in erster Linie im Kreise der entscheidungsbefugten Personen statt. Je nach Organisationsaufbau und Unternehmenskultur umfasst dieser nur die Geschäftsführung, den engeren Führungskreis oder auch weitere Teile der Führungsriege. Daneben ist die gezielte und intelligente Einbeziehung wichtiger umsetzungsrelevanter Schlüsselpersonen bedenkenswert.

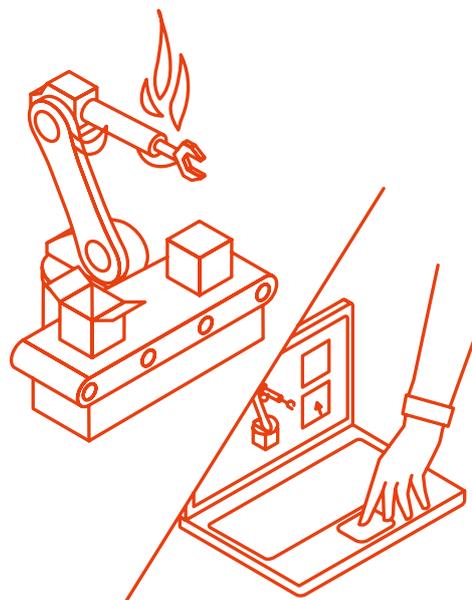


**Hinweis:** Mit dem Digitalisierungs-Cockpit stellen wir Ihnen viele spannende Praxisbeispiele entlang des Geschäftsmodell-Cockpits zur Verfügung, um die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung für Ihr Unternehmen anhand des Geschäftsmodells systematisch auszuloten. Sie finden es unter [www.digitalisierungs-cockpit.de](http://www.digitalisierungs-cockpit.de).

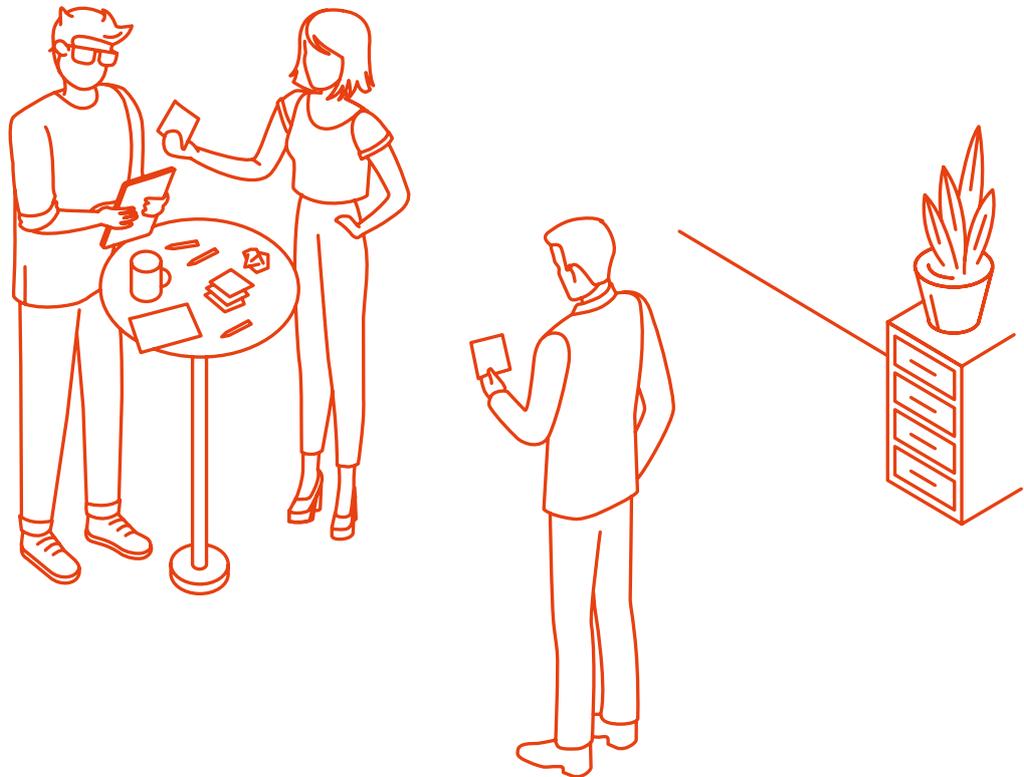
### Was hat das alles mit Digitalisierung zu tun?

Unternehmensumwelten verändern sich laufend und das immer schneller. In diesem steten Wandel erleben Sie hin und wieder größere Umbrüche. Einiges spricht dafür, dass die Digitalisierung einen solchen Umbruch bezeichnet. Wir begegnen Unternehmen aus dem KFZ-Handel, die ihr ganzes Geschäft auf den Prüfstand stellen, Firmen der Automobil-Zulieferindustrie, die sich fragen, wie folgenreich der Bedeutungsverlust von Verbrennungsmotoren sie treffen könnte, oder Handwerksbetrieben, die plötzlich einer neuen digitalisierten Konkurrenz gegenüberstehen. Und mitunter treffen wir findige Unternehmerinnen und Unternehmer, die aktiv die Spielregeln ihrer Branche selbst zu verändern versuchen. Aber wir begegnen mindestens genauso vielen Unternehmen, die sich von der Digitalisierung nur am Rande betroffen fühlen und sich mit graduellen Anpassungen auch in Zukunft gut aufgestellt sehen.

Digitalisierung ist unserer Ansicht nach kein Selbstzweck. Wir begreifen sie zum einen als Umweltbedingung, die gegebenenfalls eine Anpassung des eigenen Geschäftsmodells notwendig macht, und zum anderen als ein mögliches Werkzeug, um die Geschäfte sinnvoll weiterzuentwickeln oder neu zu denken.



# Praxistipps



Die Einstellung ist für einen erfolgversprechenden Prozess mindestens ebenso wichtig wie ein solides methodisches Handwerkszeug.

Folgende Praxistipps sind erfahrungsgemäß für gelingende Geschäftsmodellentwicklungsprozesse wesentlich:



### 1. Suchen Sie nach der individuell passenden Lösung.

Passende Geschäftsmodelle sind immer individuell. Was für die einen vielversprechend ist, kann für die anderen unpassend oder unmöglich sein. Auch ob Sie eher kleinere Anpassungen oder gravierende Veränderungen anstreben, ist eine individuelle unternehmerische Entscheidung.

### 2. Vergewissern Sie sich des Preises der Veränderung, aber auch des Stillstands.

Keine ernst gemeinte Veränderung in einem Unternehmen ist kostenlos zu haben. Wer sich für Standardisierung entscheidet, entscheidet sich gegen Individualität. Wer sich für Schnelligkeit entscheidet, entscheidet sich gegen Sorgfalt. Die Tragfähigkeit einer Entscheidung profitiert von der bewussten Berücksichtigung ihrer (zumindest erheblichsten) Preise.

### 3. Nutzen Sie Hürden und Stillstände als wertvolle Informationsquellen.

Häufig genug entsteht zwischen den Erwartungen der Entscheiderinnen und Entscheider und der Dynamik des Unternehmens eine Lücke. Der Umbruch will nicht (schnell genug) gelingen, (erwünschte) Erfolge bleiben aus, es gibt Widerstände. Dann lohnt es sich, im Tagesgeschäft innezuhalten und sich zu vergewissern, wohin es gehen soll und warum es nicht so gelingen will, wie erhofft.

### 4. Setzen Sie allem voran auf Kommunikation.

Geschäftsmodellentwicklung ist in erster Linie ein kommunikativer Prozess im Führungskreis. Ziel ist es, einen geteilten Blick aufs Heute und ein gemeinsames Bild von der Zukunft zu entwickeln und dabei Interessenkonflikten, Widersprüchen und Risiken aber auch geteilten Einschätzungen und Möglichkeiten auf die Spur zu kommen.

### 5. Denken Sie ganzheitlich, aber behalten Sie immer den roten Faden im Blick.

Die Komplexität des Sachverhalts und zahllose Wechselwirkungen können dazu führen, dass Gespräche kreisen, ohne zu einem Ergebnis zu führen. Dem können Sie vorbeugen, indem Sie verschiedene Geschäftsfelder, Optionen, Themen- und Problemfelder zunächst getrennt voneinander betrachten. Erst in der sinnvollen Kombination aus Entflechten und Verbinden kann aus einem Überblick ein Durchblick entstehen.

### 6. Passen Sie die Methode dem Zweck an und nicht umgekehrt.

Jeder Geschäftsmodellentwicklungsprozess sollte sich konsequent an dem orientieren, was der Einzelfall braucht. Situationen sind zu unterschiedlich, als dass ein Standardvorgehen die passenden Antworten liefern könnte. Gehen Sie vorsichtig oder zumindest bewusst mit scheinbaren Heilsversprechen um.

### 7. Veränderungen benötigen eine fundierte Bestandsaufnahme und entschiedenes Handeln.

Da organisatorische Muster für ihre Stabilität stehen, sind entschiedene und synchronisierte Maßnahmen gefragt, die meist auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Für das, was passiert, wenn das eine (Analyse) oder andere (Handeln) fehlt, kennen Organisationen diverse Beschreibungen: „rein in die Kartoffeln, raus aus den Kartoffeln“ oder die berühmte „Sau, die wieder durch das Unternehmen getrieben wird“.

### 8. Setzen Sie Ihre Ziele agil um.

Die Krux an jeglicher Planung ist, dass die Zukunft ungewiss ist, mehr noch: Vieles deutet darauf hin, dass sich die Unternehmensumwelten in immer schnellerer Abfolge verändern. Wer handlungsfähig bleiben möchte, profitiert davon, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Planungen und die Ergebnisse in kurzen Schleifen reflektiert werden.

# Das Geschäftsmodell-Cockpit

Das Geschäftsmodell-Cockpit<sup>1</sup> als Beschreibung der wesentlichen Elemente eines Geschäftsmodells ist zentraler und namensgebender Bestandteil dieses Ansatzes. Es beschreibt, was das Geschäft eines Unternehmens im Kern auszeichnet, wie es auf dem Markt bestehen kann und wo Probleme liegen.

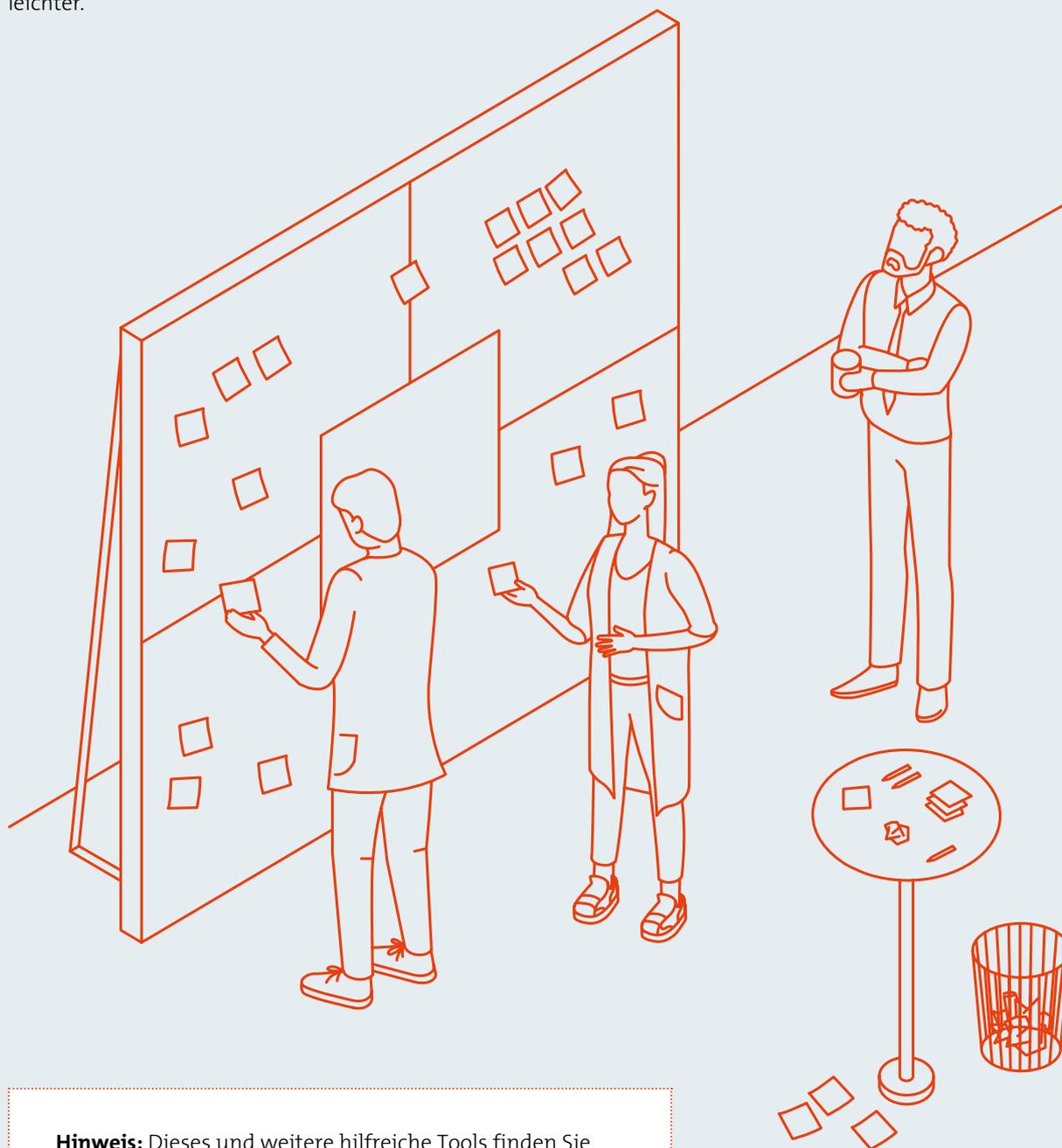
Es bezieht seine Stärke daraus, dass seine Elemente auf einen Blick zusammengefasst, voneinander unterschieden und aufeinander bezogen werden können. Es eignet sich, um ein bestehendes Geschäft zu beschreiben oder um ein neues zu entwerfen, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

---

<sup>1</sup> Das Modell ist inspiriert von gängigen Konzeptualisierungen eines Geschäftsmodells (vgl. Gassmann et al., 2013 und Osterwalder/Pigneur, 2011).



Das Geschäftsmodell-Cockpit kann als Vorlage dienen, um einzelne Aspekte strukturiert abzuarbeiten und die Ergebnisse übersichtlich und aufeinander bezogen zu diskutieren und zu dokumentieren. Dabei können sowohl einzelne Aspekte anhand des Cockpits direkt diskutiert als auch die Ergebnisse vertiefender Analysen über das Tool zusammengeführt werden. Dank des gemeinsamen Orientierungsrahmens sind Diskussionen über Details in der Regel fruchtbarer und leichter.



**Hinweis:** Dieses und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in einer Toolbox unter [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de).

### Was versetzt uns (wie gut) in die Lage, unser Angebotsportfolio anzubieten?

- Wo liegen unsere Kernkompetenzen?
- Welche zentralen Engpässe hindern uns daran, unsere Ziele zu erreichen?
- Wo sind wir stark, wo schwach?
- Wie produktiv sind wir im Wettbewerbsvergleich?
- Wo befinden sich unsere größten Verlustquellen (Kosten, Zeit, Qualität)?
- Auf welchen strategischen Jobfamilien oder Schlüsselpositionen beruht unser Geschäftsmodell?

## Prozesse



### Wie verdienen wir unser Geld?

- Welchen Umsatz und Ertrag machen wir mit unseren unterschiedlichen Angeboten?
- Wie ist unsere Ertragsposition im Wettbewerbsvergleich?



## Erlösmodelle

### Welche Umwelten beeinflussen uns?

- Mit welchen Wettbewerbsunternehmen müssen wir uns auseinandersetzen?
- Was sind wichtige Partnerschaften und Zulieferbetriebe?
- Wie werden wir durch die Gesellschaft, die Gesetzgebung, technologische Entwicklungen oder die Finanzmärkte beeinflusst?

Abbildung 1: Das Geschäftsmodell-Cockpit am Beispiel.  
Quelle: Eigene Darstellung

## Kanäle



Wie (gut) funktioniert die Customer Journey (für welche Zielgruppen)?

- Wie erfahren potenzielle Kundinnen und Kunden von unseren Angeboten?
- Gibt es einen aktiven Vertrieb und wie leistungsfähig ist dieser?
- Wie binden wir die bestehende Kundschaft?

## Kundschaft

Wie funktioniert unsere Kundenmechanik?

- Wer sind unsere Kundinnen und Kunden?
- Wer bezahlt die Rechnung und wen gilt es zu überzeugen?
- Welche Zielgruppen sind besonders attraktiv und warum? Sind Muster erkennbar?



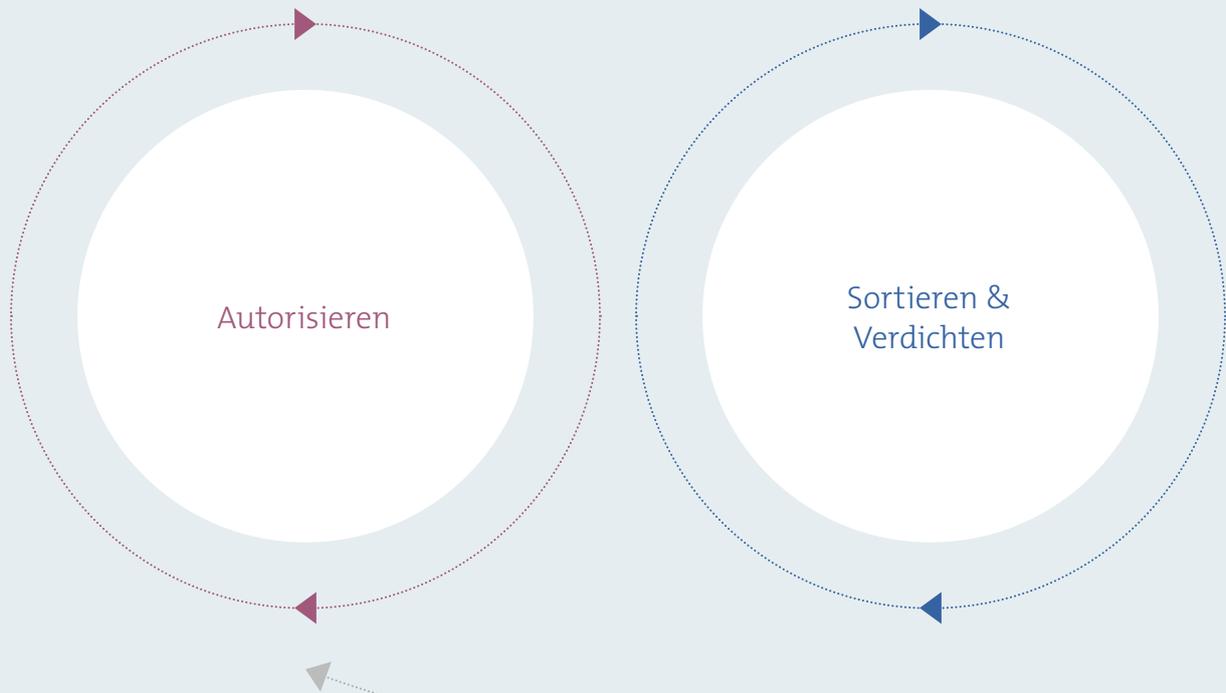
## Angebote

Wie sind wir am Markt positioniert?

- Welches Problem lösen wir für unsere Kundschaft?
- Wie gut erfüllen wir die Erwartungen unserer Zielgruppe?
- Wie ist unser Preis-Leistungs-Verhältnis im Wettbewerbsvergleich?
- Welche Produkte bzw. Produkt-Markt-Kombinationen haben das größte Potenzial?

## Erweiterte Umwelt



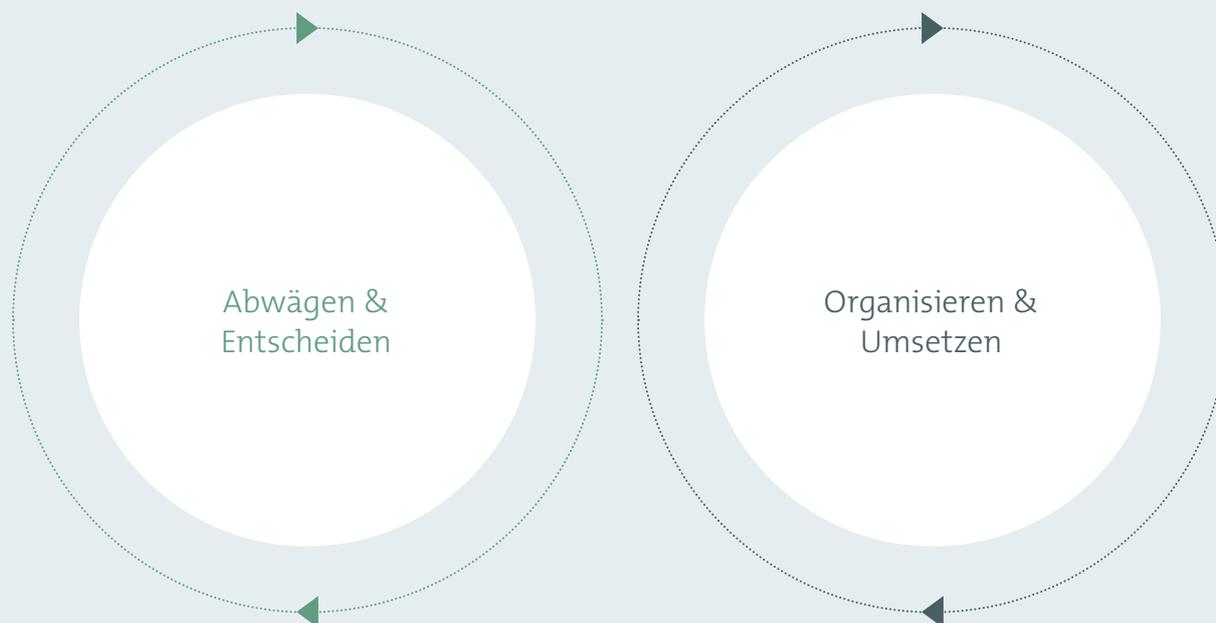


## Das Phasenmodell

Wir sind überzeugt davon, dass Sie weder von einem Rezept, noch von einem völlig offenen Prozess im Sinne von „alles kann und nichts muss“ profitieren. Daher ist das folgende Prozessmodell aus aufeinanderfolgenden Phasen aufgebaut. Worauf Sie innerhalb der einzelnen Phasen Ihr Augenmerk richten und was Sie wie weit vertiefen, bleibt eine jeweils individuell zu klärende Frage. Diese Kombination aus einer grundsätzlichen und stabilen Prozessarchitektur und der notwendigen Möglichkeit zur freien Ausgestaltung im konkreten Projektdesign bietet ein hohes Maß an Orientierung für Ihre Reise, die notwendigerweise so individuell sein muss wie Ihr Ziel.

Der Prozess setzt sich aus vier Phasen zusammen, die jeweils für sich geschlossen sind. Das Prinzip des Modells ist vergleichbar mit einer Schatzsuche in vier Abschnitten – erst wenn ein Hinweis in einem Abschnitt entschlüsselt wurde, ist der Eintritt in den nächsten Akt sinnvoll möglich. In anderer Richtung funktioniert der Übergang hingegen ohne Weiteres: Wenn Sie im zweiten Abschnitt feststellen, dass Sie sich verirrt haben, können Sie zurückgehen und sich auf die Suche nach dem fehlenden Detail im ersten Abschnitt machen. Jede Phase ist hinterlegt mit Leitfragen, die Sie bei Ihrer Schatzsuche unterstützen sollen.

Abbildung 2: Die vier Phasen der Geschäftsmodellentwicklung. Quelle: Eigene Darstellung



## Die Phasen im Überblick

Mit der Phase „**Autorisieren**“ beginnen Sie einen systematischen Kommunikationsprozess im Führungskreis über die künftige Ausrichtung der Geschäfte. Bestimmen Sie möglichst genau, was Gegenstand und Ziel des Prozesses sein sollen (und was nicht) und wie letzterer organisiert wird.

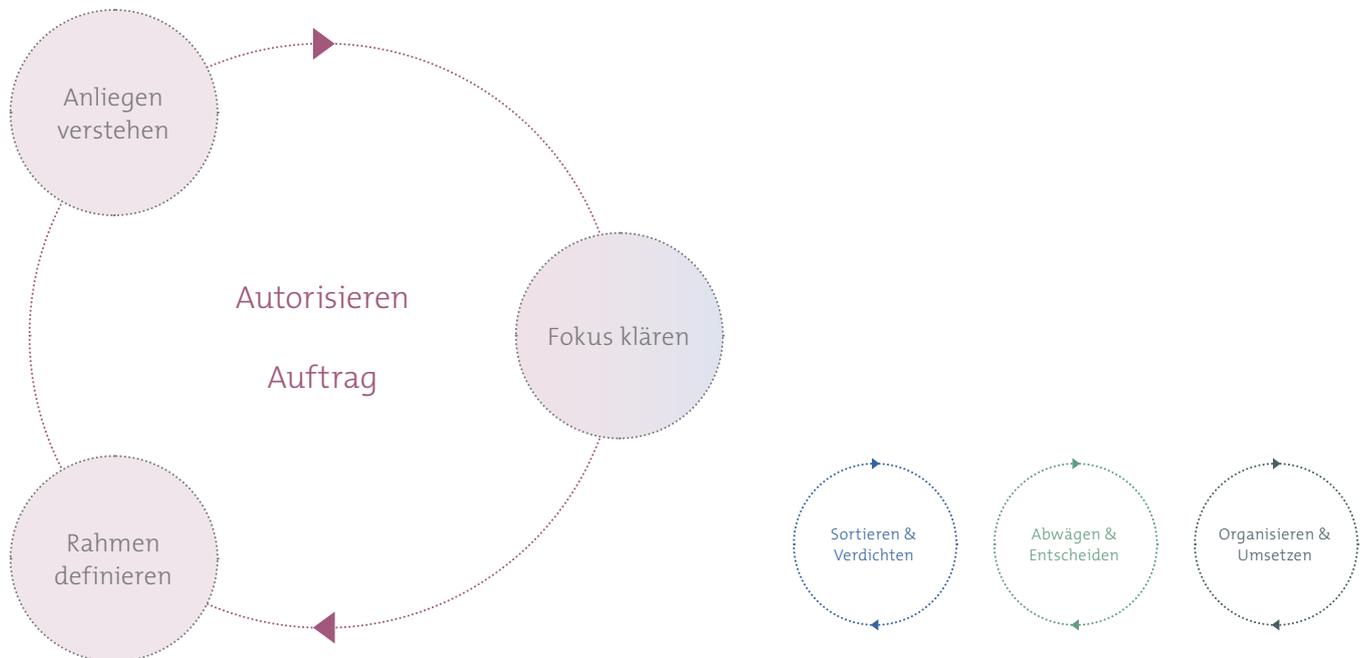
Ist der Fokus klar, können Sie die Reise im zweiten Abschnitt „**Sortieren & Verdichten**“ fortsetzen. Unter Berücksichtigung der gewählten Problemstellung aus der ersten Phase selektieren und sortieren Sie nun schrittweise die Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen und verdichten diese auf die für Sie drängendsten Fragestellungen: Für welche Herausforderungen müssen Sie noch Lösungen erarbeiten und wo stehen noch Entscheidungen aus?

Ist klar, was entschieden werden muss, können Sie in die dritte Phase „**Abwägen & Entscheiden**“ eintreten. Nehmen Sie mögliche Handlungsoptionen auf,

schärfen, hinterfragen und ergänzen Sie diese, bis aus dem „Was muss entschieden werden?“ ein „Zwischen welchen realistischen Optionen kann entschieden werden?“ wird. Destillieren Sie auf diese Weise quasi heraus, was nicht mehr recherchiert und berechnet werden kann. Als Ergebnis steht Ihre Entscheidung für das anzustrebende Geschäftsmodell von morgen.

Die vierte und letzte Phase hat sehr viel Ähnlichkeit mit dem Managementregelkreis. Sie heißt „**Organisieren & Umsetzen**“. Bringen Sie die getroffene Entscheidung in die Umsetzung und reflektieren sie anhand ihrer tatsächlichen Wirkungen. Womöglich stellen Sie fest, dass sich die zugrunde liegende Entscheidung als falsch herausstellt und die erhofften Erfolge ausbleiben. In diesem Fall können Sie je nach festgestellter Abweichung an einer früheren Stelle im Prozess neu ansetzen.

# Phase 1: „Autorisieren“



Ein Geschäftsmodellentwicklungsprozess ist ein anspruchsvolles Unterfangen mit zahlreichen möglichen Abzweigungen und Fallstricken. Bevor es mit der eigentlichen Arbeit losgeht, dient die erste Phase deshalb ausschließlich der Bestimmung, woran gearbeitet werden soll und in welcher Form das zu geschehen hat. Die Autorisierung beschreibt die Einheit von

- der Problemdefinition (wir problematisieren vornehmlich folgende Themen, Geschäftsfelder, Ziele und folgende nicht),
- der Auswahl der Personen, die an der Problembearbeitung beteiligt werden (und der Personen, die damit zunächst einmal nichts zu tun bekommen) sowie
- dem zeitlichen, finanziellen und kommunikativen Rahmen.

Beenden Sie diesen Schritt erst, wenn ein schlüssiges, von den Einschätzungen und dem Bauchgefühl der Beteiligten getragenes Bild entstanden ist, das so klar ist, dass sich alle daran orientieren können.

Abbildung 3: Phase „Autorisieren“. Quelle: Eigene Darstellung



## Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

- Was ist der Anlass für diesen Prozess? (Wettbewerbsdruck, Nachfolge, Stillstände, Konflikte,...)
- Woran machen Sie den Handlungsbedarf fest?
- Welche Annahmen haben Sie bereits darüber, was sich verändern müsste, damit eine Verbesserung eintritt?
- Was müssten Sie, können es aber nicht oder nur schwer entscheiden?
- Woran machen Sie ein gutes Ergebnis fest?
- Soll über den „Tellerrand“ hinaus gedacht werden oder geht es eher um eine Weiterentwicklung des Bestehenden?
- Welche roten Linien dürfen nicht überschritten werden?
- Welche Geschäftsfelder und Themen sollen bearbeitet werden und welche nicht?
- Welche Ressourcen stellen Sie für den Prozess zur Verfügung? (Mitarbeitende, Tage, Euro)
- Wer übernimmt welche Verantwortung und welche Unterstützung braucht es von außen? (Fachleute, Stabsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, Beratende, Coaches, ...)
- Wer soll wann und wie eingebunden werden? (Entscheiderinnen und Entscheider, Stakeholder, Führungskreis, Mitarbeitende, Personen aus dem Netzwerk, ...)
- Welchem Fahrplan folgt der Prozess? (Schwerpunkte, Reihenfolge, Zusammensetzung, Tools, ...)
- Was ist der wichtigste Fokus?

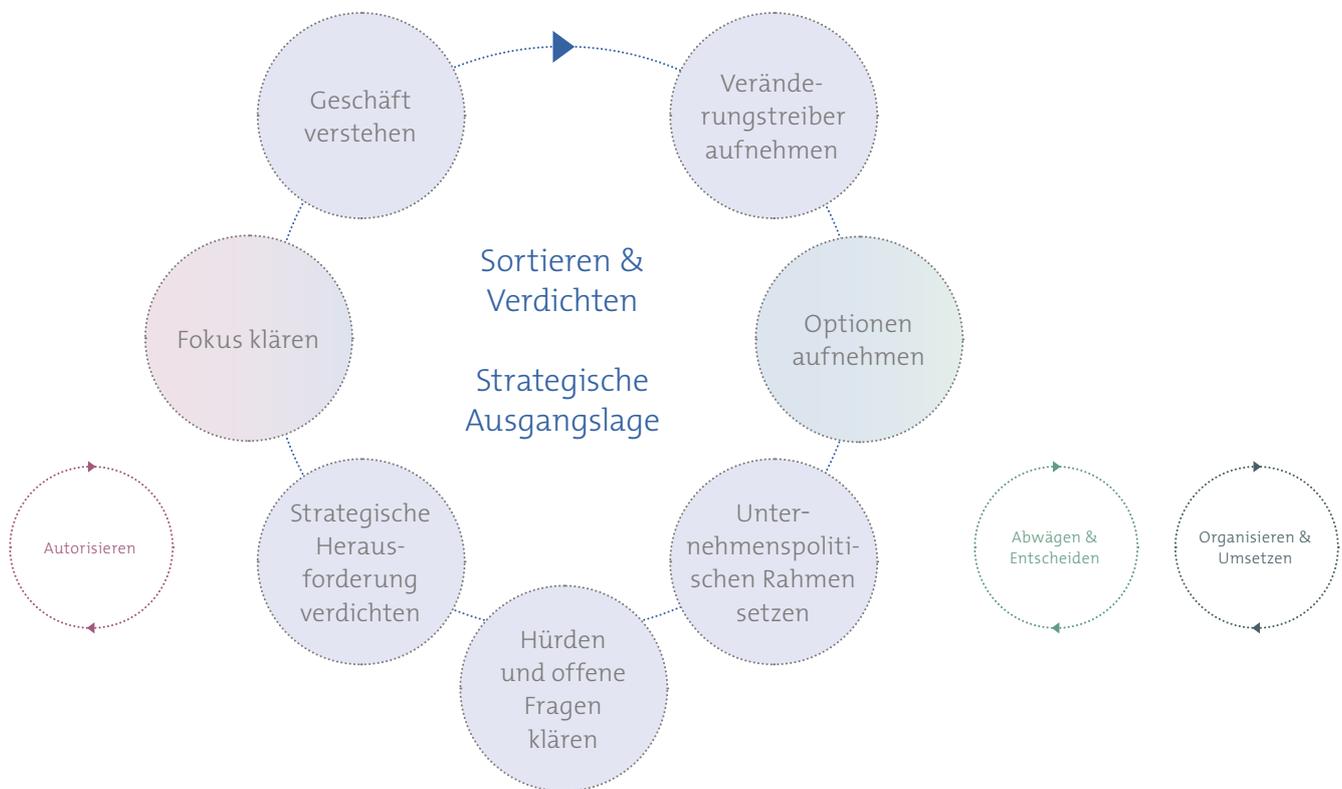
## Praxistipps:

- Das ursprüngliche Anliegen ist selten bereits der sinnvollste Schwerpunkt des Projektes. Ohne externen Blick empfiehlt es sich, diesen Schritt gemeinsam mit denjenigen auszuarbeiten, die eine tragende Rolle im Unternehmen und im Projekt übernehmen (werden). Dies setzt freilich eine gewisse Offenheit für andere Perspektiven voraus.
- Gestalten Sie den Fahrplan flexibel und betrachten ihn als Richtschnur, die im weiteren Verlauf und mit zunehmender inhaltlicher Klarheit verändert werden kann. Dies im Blick zu behalten, ist Führungssache.
- Nehmen Sie sich Zeit für diesen Schritt, damit sparen Sie sich vermeidbare Schleifen und Frustrationen, die gerne als Anlass für unfruchtbare Konflikte genommen werden.
- Wenn Ihre Persönlichkeitsstruktur und die Unternehmenskultur es zulassen: Streiten Sie!
- Bleiben Sie neugierig und auf der Suche nach der Frage: Wodurch wird das Problem zum Problem?

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Auftrag	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Autorisieren“
Projektdesign	Wie läuft das Projekt konkret ab?

**Hinweis:** Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer Toolbox unter: [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

## Phase 2: „Sortieren & Verdichten“



Bevor Sie sinnvollerweise über Lösungen sprechen, setzen Sie sich ausreichend mit der heutigen Situation auseinander und den Herausforderungen, welche die Zukunft mit sich bringen könnte. Beginnen Sie allzu schnell mit dem Modellieren einer möglichen Zukunft, birgt das Risiken: Auf diese Weise können „unrealistische“ Optionen hervorgehen, ohne Bezug zu den bestehenden Problemen und Möglichkeiten. Zudem riskieren Sie damit einen ungünstigen Umgang der Organisation mit der

Frage, was beibehalten und was erneuert werden soll: Je lauter die Vertreterinnen und Vertreter der einen Seite werden, umso lauter werden auch die anderen. Veränderungsprozesse sind aber in aller Regel nur dann nachhaltig zu bewältigen, wenn eine Organisation die Probleme angeht und bestehende organisatorische Lösungen und Muster ernst nimmt.

**Hinweis:** Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer Toolbox unter: [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

Abbildung 4: Phase „Sortieren & Verdichten“. Quelle: Eigene Darstellung



## Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

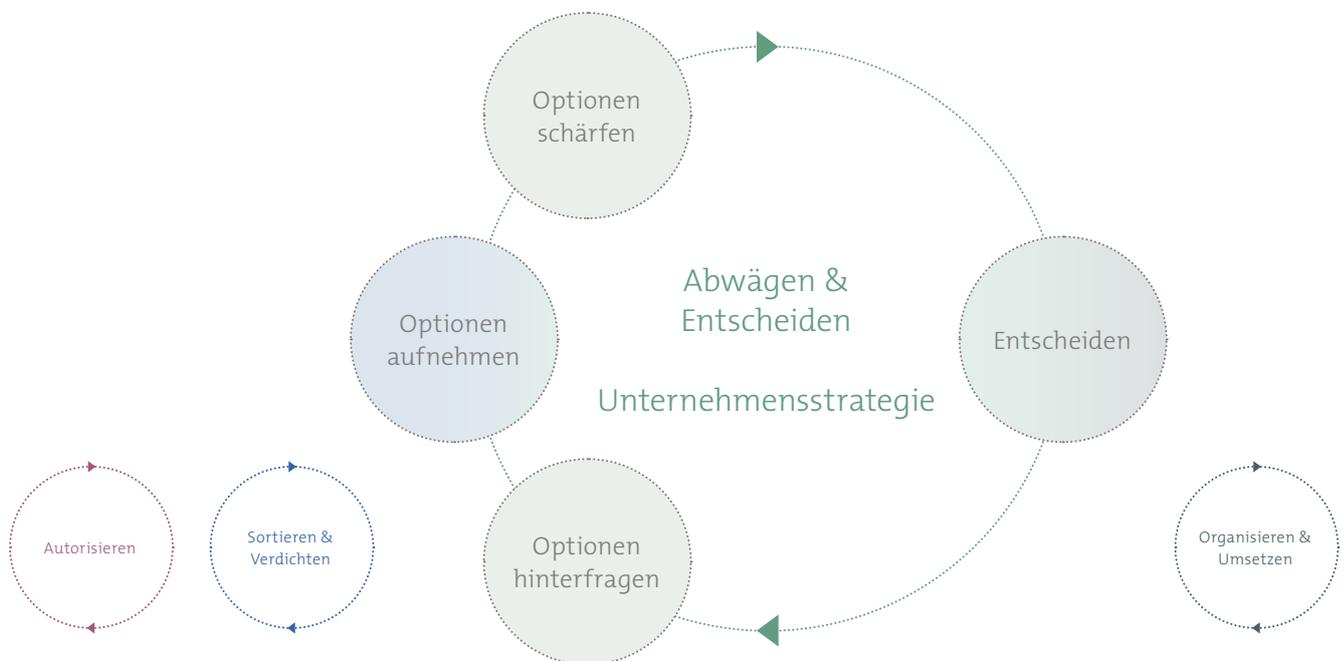
- Welche Geschäftsfelder haben angesichts des Auftrags welche Bedeutung? (Umsatz, Ertrag, Wechselwirkungen mit anderen Geschäftsfeldern, ...)
- Warum kauft Ihre Kundschaft bei Ihnen?
- Wo könnten Sie interessanter für (potenzielle) Zielgruppen werden?
- Welches sind Ihre größten Stärken und Schwächen?
- Gibt es interessante Potenziale, aus denen neue oder bessere Geschäfte aufgebaut werden könnten?
- Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber außerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich? (Trends, Entwicklungen, ...)
- 
- Welches sind die wichtigsten Veränderungstreiber innerhalb des Unternehmens und wie wirken sie voraussichtlich? (Interessen, Konflikte, ...)
- Welche Fragen müssen für den weiteren Prozess geklärt werden?
- Welche Hürden können den weiteren Unternehmenskurs beeinträchtigen?
- Welche Grundsatzentscheidungen wollen Sie im weiteren Prozess nicht infrage stellen?
- Welche Optionen für die Weiterentwicklung des Unternehmens können Sie bereits festhalten?
- Welche strategischen Herausforderungen wollen Sie in welcher Reihenfolge bearbeiten?

## Praxistipps:

- Dieser Prozessschritt gleicht meist einem Einreisen, bei dem Sie die Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt so kombinieren, dass Schritt für Schritt für alle Beteiligten klarer und nachvollziehbarer wird, worauf zu reagieren ist (strategische Herausforderungen).
- „Quick Wins“ sind während dieser Phase eher die Regel als die Ausnahme, beispielsweise in Form von Anpassungen der Webpräsenz und Vertriebsmaterialien.
- Berücksichtigen Sie nicht nur Sachthemen, sondern nehmen Sie die Interessen der Beteiligten und Betroffenen ernst. Gelegentlich sind es genau die Widersprüche zwischen diesen beiden Ebenen, die einem Stillstand zugrunde liegen.
- Für die Diagnose wird mitunter recht fundiertes Veränderungswissen benötigt, um beispielsweise einordnen zu können, dass in der von der Geschäftsführung geprägten Kultur des Unternehmens keine echten inhaltlichen Auseinandersetzungen möglich sind. Sind Sie unsicher, erwägen Sie, eine erfahrene Prozessbegleitung hinzuzunehmen.
- Reservieren Sie am Ende eines jeden Workshop-tages etwas Zeit, um im Kreis der Teilnehmenden über den Prozess selbst zu reflektieren: Was hat gefehlt? Wie ist die Stimmung? Eine gemeinsame Reflexion eröffnet Chancen für ein künftig sinnvollerer Miteinander, was mitunter mehr einbringt als manch detailverliebter Disput über Alleinstellungsmerkmale oder Markttrends.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
<b>Strategische Ausgangslage</b>	<b>Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Sortieren &amp; Verdichten“</b>
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr heutiges Geschäftsmodell?
Kundennutzen-Portfolio	Welches sind die Vorteile Ihres Angebots aus Sicht der Kundschaft?
Trendanalyse	Mit welchen relevanten Veränderungen ist in Ihrer Umwelt zu rechnen (Absatz- und Arbeitsmärkte, technologische Entwicklungen, Konkurrenzstrukturen, ...)?

## Phase 3: „Abwägen & Entscheiden“



In der dritten Phase geht es „ans Eingemachte“. Ist die Ausgangslage hinreichend klar und verstanden, müssen Sie entscheiden – eine riskante Angelegenheit! Wie soll das Geschäftsmodell der Zukunft aussehen? Welchen Kurs soll das Unternehmen nehmen? Ob am Horizont reiche Ländereien oder karge Eilande warten oder die Konkurrenz dann doch schneller sein wird, all das lässt sich heute nicht mit Sicherheit sagen. Wer entscheidet, kann scheitern. Dies im Blick kann eine hilfreiche Haltung entstehen, die von Aufmerksamkeit, Behutsamkeit und Mut geprägt ist. Allerdings sind nur wenige erfolgreiche Expeditionen bekannt, die ausschließlich auf Glück und Haltung gründeten. Eine gründliche Vorbereitung ist also die andere Seite der Medaille.

Mit Abschluss der vorherigen Phase haben Sie verdeutlicht, worauf Sie mit den anstehenden Entscheidungen reagieren sollten. Meist sind bereits Optionen für den künftigen Unternehmenskurs zumindest in ihren Grundzügen im Raum. Diese zu schärfen, durch weitere sinnvolle Optionen zu ergänzen und alle vernünftigen Handlungsalternativen abzuwägen, ist daher Ihre Aufgabenstellung innerhalb dieses Abschnitts.

**Hinweis:** Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer Toolbox unter: [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

Abbildung 5: Phase „Abwägen & Entscheiden“. Quelle: Eigene Darstellung



## Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

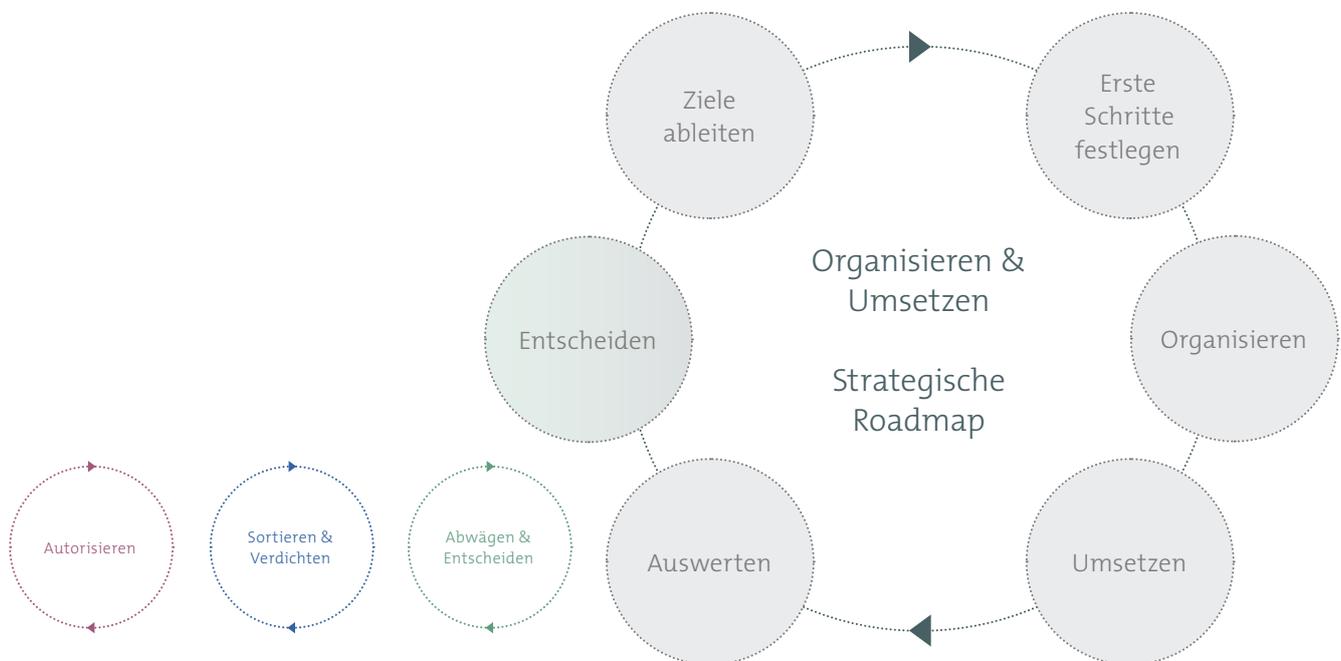
- Welchen strategischen Herausforderungen stellen Sie sich?
- An welchen Grundsatzentscheidungen halten Sie unumstößlich fest?
- Welche Optionen für das Geschäftsmodell von morgen stehen im Raum?
- Wie sieht Ihr neues Geschäftsmodell aus?
- Wie ist das neue Geschäftsmodell in der Organisation verortet und wie verhält es sich mit den bestehenden Geschäften?
- Welche sind die wichtigsten strategischen Maßnahmen, um das neue Geschäftsmodell Wirklichkeit werden zu lassen?
- Welche sind die wichtigsten Chancen, die mit dem neuen Geschäftsmodell einhergehen?
- Auf welche Risiken soll dabei am aufmerksamsten geachtet werden?
- Wie hoch ist der Aufwand für das neue Geschäftsmodell und welche Preise müssen Sie zahlen?
- Wie können Sie das angestrebte Ziel beschreiben, so dass es für den Führungskreis und die Mitarbeitenden eine sinnvolle Orientierung bietet (Bild, Metapher, Leitsatz)?

## Praxistipps:

- Es ist keinesfalls selbstverständlich, dass sich ein Führungskreis offen und streitbar mit möglichen Wegen in die Zukunft auseinandersetzt. Dies kann unternehmenskulturell tief verankert sein und sich damit einer unmittelbaren Beeinflussung entziehen. Womöglich ist eine solche Bewegung auch „bloß“ Ausdruck einer bestimmten Gruppendynamik und als Teamentwicklung zu bearbeiten.
- Auf der anderen Seite finden sich Gruppen, die sich tagelang über die eine „richtige“ Lösung streiten. Können Sie diese Dynamik auch gegen Widerstand (begründet und entschieden) unterbrechen, gut. Sind die Konstellationen schwieriger – etwa bei einem Patt zwischen zwei gleichberechtigten Teilen der Geschäftsführung –, sind Konfliktmoderationen oder Einzelcoachings ein Weg.
- Die Konjunktur agiler Organisationsformen ist zu einem guten Teil sicher eine Modeerscheinung und damit so vergänglich wie unbedeutend. Zu einem anderen Teil scheint angesichts sich beschleunigender Umweltdynamiken und steigender Ungewissheiten allerdings auch „etwas dran zu sein“. Mitunter kann es entsprechend sinnvoll sein, dass Sie riskante Entscheidungen in einem begrenzten Feld treffen und rasch auswerten – soweit als Ausblick und Verbindung zur letzten Phase „Umsetzen & Organisieren“.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Unternehmensstrategie	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Abwägen & Entscheiden“
Geschäftsmodell-Cockpit	Wie funktioniert Ihr zukünftiges Geschäftsmodell?
Advocatus Diaboli	Aufgrund welcher Probleme könnte eine Option scheitern und wie wirken Sie dem entgegen?
Strategische Identität	Wofür stehen Sie morgen und worauf soll dabei grundsätzlich geachtet werden?

## Phase 4: „Organisieren & Umsetzen“



Vieles ist ab hier allgemeines Handwerkszeug des Projektmanagements und der Appell an Kommunikation, der meist da, wo er am nötigsten ist, am wenigsten ankommt. Es folgen dennoch einige Aspekte für das „Organisieren & Umsetzen“, die oft eine günstige Hebelwirkung versprechen. Operationalisieren Sie Ihre Entscheidungen, die das Ergebnis der vorherigen Phase darstellen, nach Machbarkeit, Dringlichkeit und wechselseitiger Abhängigkeit, um sie umsetzbar zu machen. Ergebnisse sind mehr oder weniger detaillierte Maßnahmen- und Umsetzungspläne: Wer erledigt was bis wann und woran wird der Erfolg festgemacht? Nicht umsonst ist auch diese Phase aber kreisförmig angelegt. Denn Einschätzungen können sich als falsch erweisen, Umwelten sich

verändern und Erfahrungen vieles in neuem Licht erscheinen lassen. Terminieren Sie daher vor Beginn der Umsetzung einen Reviewprozess, in dem Sie die Zwischenergebnisse kritisch hinterfragen – verlässlich und in relativ kurzen Abständen.

Schenken Sie diesen Reviewterminen die gebotene Beachtung und scheuen Sie sich nicht davor, unter der verbesserten Informationslage Ziele anzupassen oder gar zu verwerfen und neu in die Zielfindung einzusteigen, das heißt in die vorherigen Phasen des Geschäftsmodellentwicklungsprozesses. Im Mittelstand scheint genau dies den Kern der vielfach geforderten „Agilität“ und der so oft bewiesenen „Flexibilität“ auszumachen.

Abbildung 6: Phase „Organisieren & Umsetzen“. Quelle: Eigene Darstellung



## Fragen, die es sich zu stellen lohnt:

- Welche strategischen Maßnahmen und Projekte stoßen Sie an?
- Mit welchen Maßnahmen wollen Sie Risiken bearbeiten und im Blick behalten?
- Was wollen Sie künftig nicht mehr machen und wie wickeln Sie das ab?
- Welche strukturellen Anpassungen sollen die Zielerreichung unterstützen?
- Wie passen Sie die Zusammenarbeit und Führung an?
- Welche Zwischenergebnisse werden auf den Prüfstand gestellt?
- Bei welchen Indikatoren ist sofortiges Handeln gefragt?
- Wie wollen Sie mit Abweichungen umgehen und was heißt das für den weiteren Prozess?

## Praxistipps:

- Die Zukunft ist ungewiss und Pläne produzieren Abweichungen. Dies liegt in der Natur der Sache. Mehr noch: Es ist so wenig ratsam wie realistisch, sich auf alle Eventualitäten einzustellen. Daher ist bei der Auswertung des bisher Erfolgtens immer auch der Blick über den „Tellerrand“ gefragt.
- Veränderungen produzieren stets auch Betroffene und womöglich Verliererinnen und Verlierer. Je nach Situation ist ein passender Umgang gefragt, der selten auf „Ignorieren“ oder „Mitnehmen“ zu reduzieren ist. Achten Sie auf Widerstand und Personen, die etwas verlieren.
- Das Bestehende hat häufig eine erhebliche Beharrungstendenz. Problematische Muster – psychologischer Natur oder auf Team- bzw. Organisationsebene – reproduzieren sich oft genug erneut, sobald der Alltag wieder einkehrt. Hier ist ein langer Atem, ein waches Auge und manchmal auch Unterstützung gefragt, sei es etwa durch ein Führungskräfte-Coaching für die Geschäftsleitung oder die Unterstützung von Schlüsselpersonen durch eine Assistenz.

Ausgewählte Arbeitsmaterialien	
Tool	Zweck/Leitfrage
Strategische Roadmap	Leitinstrument zur Strukturierung und Ergebnisdokumentation in der Phase „Organisieren & Umsetzen“
Innovationsparadoxon	Was spricht für oder gegen das alte bzw. neue Geschäftsmodell?
Systematische Müllabfuhr	Wovon verabschieden und entlasten Sie sich in Zukunft?
Strategiereview	Was haben Sie geschafft und wie geht es weiter?

**Hinweis:** Diese und weitere hilfreiche Tools finden Sie inklusive Vorlagen, Beispiele und Anleitungen in unserer Toolbox unter: [www.geschäftsmodellentwicklung.de](http://www.geschäftsmodellentwicklung.de)

# Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

## Neue Geschäftsmodelle in der Pflege

Myra Mani ist Geschäftsführerin des Mani Pflegedienstes in Lüdenscheid. Sie übernimmt das Unternehmen seit 2010 sukzessive von ihren Eltern, es ist gut positioniert und wächst bislang am Heimatstandort im Branchenvergleich recht schnell. Aktuell sind hier 85 Mitarbeitende beschäftigt, 2014 waren es noch 35. Nun geht Myra Mani gemeinsam mit ihrem Bruder einen deutlichen Schritt weiter auf Wachstumskurs. Die Demografie ist ohnehin auf ihrer Seite – die Digitalisierung auch. Das RKW Kompetenzzentrum begleitet sie bei diesem Weg im Rahmen des Entwicklungsprojekts „Wettbewerbsfähig in der Digitalisierung“. In dem folgenden Interview gibt sie einen Einblick in ihren Geschäftsmodellentwicklungsprozess.



## Redaktion: Wohin geht die Reise für den Mani Pflegedienst in den nächsten Jahren?

Zum einen vollziehen wir intern immer noch den Generationenwechsel, und ich freue mich, dass auch mein Bruder mit an Bord kommt. Das ist natürlich nicht nur ein bürokratischer Akt, sondern wir fragen uns auch, wie wir künftig arbeiten wollen und was das für die Positionierung unseres Unternehmens heißen kann. Zum anderen haben wir mittlerweile eine Unternehmensgröße und wirtschaftliche Stärke erreicht, die es uns erlaubt beziehungsweise von uns fordert, größer zu denken.

Wir werden uns also breiter aufstellen, unsere Angebote ausbauen und überregional aktiv werden. Es gibt derzeit bundesweit nur sehr wenige Pflegeeinrichtungen, die das tatsächlich schaffen und durch mehr als einen Namen verbunden sind. Uns geht es dabei natürlich um Skaleneffekte, aber auch darum, eine noch interessantere Verhandlungspartei für die Kranken- und Pflegekassen zu werden – und damit ein Stück weit die Pflegebranche mitzugestalten. Unsere Gesellschaft steht da vor großen Herausforderungen, und wir wollen unseren Beitrag dazu leisten.

## Das sind große Pläne. Wie gehen Sie die an?

Ein Punkt ist die Vernetzung. Die Pflege ist natürlich einerseits sehr personenbezogen – und das wird sie meiner Meinung nach hier in Deutschland zumindest in den nächsten 20 Jahren auch bleiben. Aber es gibt viele Prozesse, wie Planung oder Abrechnung, die man digitalisieren, zentralisieren und sinnvoll vernetzen kann. Die IT ist im Moment also eine entscheidende Baustelle für uns, um wirtschaftlich wachsen zu können. Deshalb entwickeln wir auch als Referenzunternehmen gemeinsam mit einem IT-Partner eine neue Pflegesoftware, die es erlaubt, Daten über mehrere Standorte hinweg zu nutzen. So werden unsere Fach- und Führungskräfte von formalen Tätigkeiten entlastet, und sie haben über ihr Smartphone bei der Kundschaft vor Ort wirklich alle

relevanten Informationen zur Verfügung, um ihre Arbeit gut machen zu können – und das ist ja letztlich das, was uns auszeichnet: Pflege mit Herz.

Ein anderer Punkt ist, dass wir sehr stark mit unseren Mitarbeitenden gehen – und in Zukunft auch wortwörtlich: Wenn sie sich beispielsweise aus privaten Gründen entscheiden, nach Bielefeld zu ziehen, sollen sie dort auch weiter für uns arbeiten können. Nicht in jede Lebensphase passt unser eher ländliches Lüdenscheid, und so wollen wir künftig auch darüber hinaus unsere wertvollen Fachkräfte binden.

## Was sehen Sie als größte Herausforderung bei der Umsetzung dieser Wachstumsstrategie?

Die sehe ich bei den Punkten Unternehmenskultur und Personalführung. Unser Pluspunkt in Lüdenscheid ist ganz klar unsere hohe Pflegequalität – mit langer Tradition. Hier stehen wir für „Pflege mit Herz“. Das ist der Kern unserer Unternehmenskultur und unser Erfolgsfaktor – sowohl gegenüber den Kundinnen und Kunden als auch den hart umkämpften Fachkräften. Um das über die lokalen Grenzen hinaus tragen zu können, brauchen wir vor Ort Schlüsselpersonen, die einerseits genau dafür stehen und andererseits in der betreffenden Region gut verankert sind. Pflege ist ein sehr lokales Thema. Vertrauen spielt hier eine entscheidende Rolle.

Darüber hinaus wollen wir neben den bereits bestehenden, vielfältigen Aktivitäten zur Bindung von Mitarbeitenden auch eine eigene Akademie einrichten. Hier sollen den Mitarbeitenden Fachinhalte, aber auch die prägenden Elemente unserer Unternehmenskultur vermittelt werden, beispielsweise warum und wie wir flexible Arbeitszeiten anbieten und viele andere Pflegeeinrichtungen nicht.

**Frau Mani, vielen Dank für das Gespräch und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Pläne.**

# RKW Know-how und Publikationen

## Methoden für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung und strategische Personalarbeit

Mit unseren Publikationen richten wir uns an alle, die kleine und mittlere Unternehmen führen und entwickeln. Mit erprobten Methoden und Arbeitshilfen zeigen sie, wie Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung, Digitalisierung, Führung in Veränderungsprozessen und strategische Personalarbeit gelingen können.

Online kostenfrei bestellen unter: [www.rkw.link/UEbestellen](http://www.rkw.link/UEbestellen)



### **Buch**

„Ideen sind ein guter Anfang –  
Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“

Diese Publikation unterstützt Führungskräfte mittelständischer Unternehmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Dafür stellt sie ein Prozessmodell, Veränderungsprinzipien und praxisnahe Tools zur Verfügung, um einen Geschäftsmodellentwicklungsprozess pragmatisch und erfolgreich zu gestalten.



<http://rkw.link/gmebuch>



### **Workbook**

„Geschäftsideentagebuch“

Für alle, die gern ihr Geschäft verbessern und ihrer Kreativität und Innovationskraft Raum geben wollen, gibt es das Geschäftsideentagebuch. Es enthält frei gestaltbare Notizseiten sowie ausgesuchte und erprobte Übungen, Tipps und Inspirationshilfen, die einladen, direkt loszulegen.



<http://rkw.link/gitb>



**Inspirationsbox**  
„RKW Digitalisierungs-Cockpit“

Die Inspirationsbox präsentiert unterschiedliche Digitalisierungsstrategien anhand erfolgreicher Unternehmensbeispiele. Deren Sortierung und die dazugehörigen Inspirationsfragen helfen dabei, sich mit der Zukunftsfähigkeit des eigenen Betriebes auseinanderzusetzen, ob alleine oder gemeinsam in einem Workshop.



<http://rkw.link/inspirationsbox>



Weitere Impulse, Leitfäden, Tools und Praxisbeispiele finden Sie auf unserer Themenseite „Unternehmensentwicklung“. Dort erfahren Sie, wie Sie neben dem Tagesgeschäft die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens sichern.

In unserem breiten Angebotsportfolio finden Sie zudem zahlreiche kostenfreie Angebote rund um unsere weiteren Themen Personalarbeit, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Gründungsökosysteme.



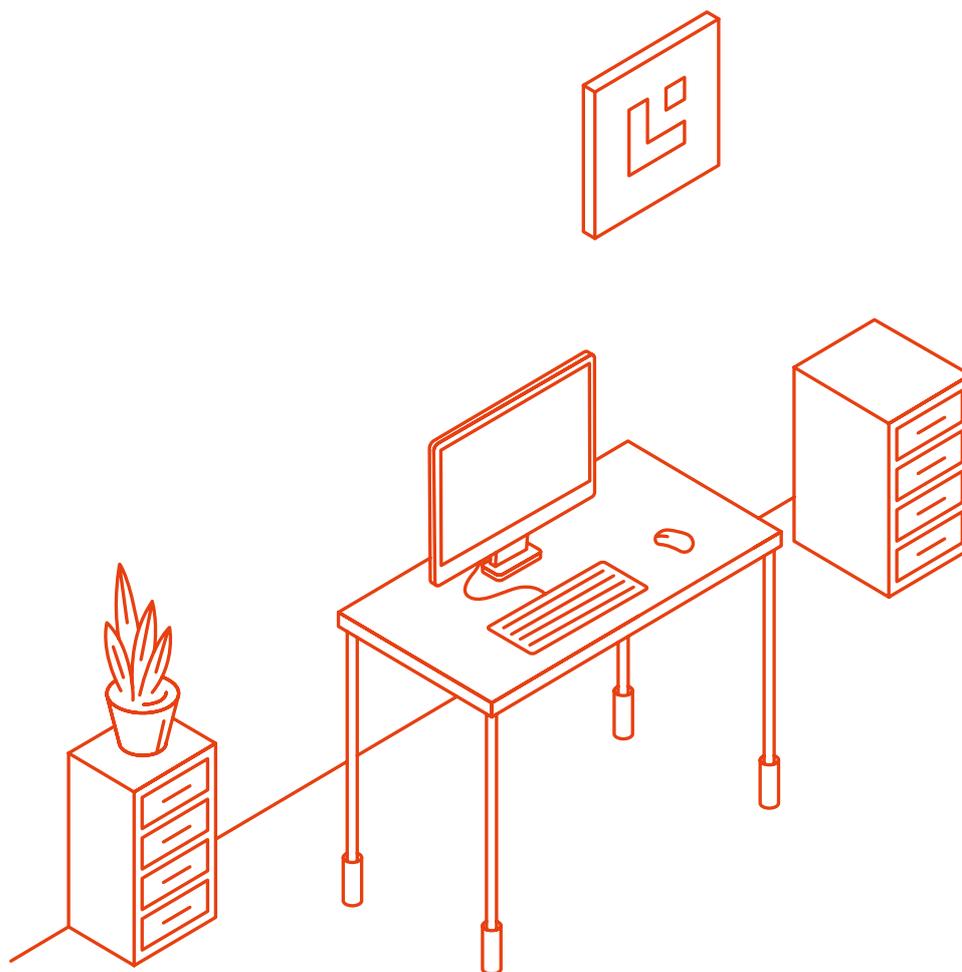
<http://rkw.link/unternehmensentwicklung>





## Quellen und Lesetipps

- **Gassmann, Oliver / Frankenberger, Karolin / Csik, Michaela (2013):** Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator
- **Hamel, Gary / Prahalad, C. K. (1995):** Wettlauf um die Zukunft – Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen
- **Hoffmann, Thomas / Krauer, Verena / Zipperle, Alexander (2017):** Kernkompetenz und Wettbewerbsvorteil. Ein Handlungsleitfaden für mittelständische Unternehmen
- **Luhmann, Niklas (2011):** Organisation und Entscheidung
- **Magretta, Joan (2002):** Why Business Models Matter. Harvard Business Review, 2002 80(5): 86–92
- **Nagel, Reinhard / Wimmer, Rudolf (2014):** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider
- **Osterwalder, Alexander / Pigneur, Yves (2011):** Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer



# Ihre Kontakte, die Sie direkt vor Ort unterstützen

## **RKW Baden-Württemberg**

0711 22998 – 0, [info@rkw-bw.de](mailto:info@rkw-bw.de),  
[www.rkw-bw.de](http://www.rkw-bw.de)

## **RKW Bayern**

089 670040 – 0, [info@rkwbayern.de](mailto:info@rkwbayern.de),  
[www.rkwbayern.de](http://www.rkwbayern.de)

## **RKW Bremen**

0421 323464 – 0, [info@rkw-bremen.de](mailto:info@rkw-bremen.de),  
[www.rkw-bremen.de](http://www.rkw-bremen.de)

## **RKW Hessen**

06107 965930 – 0, [kelsterbach@rkw-hessen.de](mailto:kelsterbach@rkw-hessen.de),  
[www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

## **RKW Nord**

0511 33803 – 0, [info@rkw-nord.de](mailto:info@rkw-nord.de),  
[www.rkw-nord.de](http://www.rkw-nord.de)

## **RKW Nordrhein-Westfalen**

0160 98581759, [nrw-verein@rkw.de](mailto:nrw-verein@rkw.de)

## **RKW Rheinland-Pfalz**

06132 738948 – 0, [info@rkw-rlp.de](mailto:info@rkw-rlp.de),  
[www.rkw-rlp.de](http://www.rkw-rlp.de)

## **RKW Sachsen**

0351 832230 – 0, [info@rkw-sachsen.de](mailto:info@rkw-sachsen.de),  
[www.rkw-sachsen.de](http://www.rkw-sachsen.de)

## **RKW Sachsen-Anhalt**

0391 73619 – 0, [info@rkw-sachsenanhalt.de](mailto:info@rkw-sachsenanhalt.de),  
[www.rkw-sachsenanhalt.de](http://www.rkw-sachsenanhalt.de)

## **RKW Thüringen**

0361 55143 – 0, [info@rkw-thueringen.de](mailto:info@rkw-thueringen.de),  
[www.rkw-thueringen.de](http://www.rkw-thueringen.de)

## **saaris**

0681 9520 – 470, [info@saaris.de](mailto:info@saaris.de),  
[www.saaris.de](http://www.saaris.de)



**Sie haben Fragen,  
Anregungen oder sind interessiert  
an einer Zusammenarbeit?**

**Dann schreiben Sie uns:  
[innovation@rkw.de](mailto:innovation@rkw.de)**



### **Menschen. Unternehmen. Zukunft!**

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages