



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
Hamburg

**DIGITAL**  
▶ **VORAUSS**

**LEITFADEN**



# **NEUE, DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE –** SYSTEMATISCH UND METHODISCH ENTWICKELT

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# **ENTWICKLUNG NEUER, DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE**

## LEITFADEN ZUR SYSTEMATISCH- METHODISCHEN ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSMODELLE

Das Schlagwort „Digitalisierung“ ist in aller Munde und nicht nur auf Fachtagungen und Messen zu hören. Insbesondere die dazugehörigen „Digitalen Geschäftsmodelle“ werden oft erwähnt. Durch die Notwendigkeit der Digitalisierung in allen Branchen werden Digitalisierungsprojekte immer wichtiger. Aber was genau ist eigentlich ein Digitalisierungsprojekt und wie kann es aussehen? Die Digitalisierung und die damit verbundene digitale Transformation stellt Unternehmen, egal aus welcher Branche, vor besondere Herausforderungen. Denn es gilt ein digitales Geschäftsmodell neu- oder weiterzuentwickeln, um die langfristige Existenz zu sichern und weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINS</b>	Einleitung .....	04
<b>ZWEI</b>	Motivation .....	06
<b>DREI</b>	Zielsetzung .....	08
<b>VIER</b>	Durchführung des Workshops .....	09
	<b>4.1</b> Teamauswahl .....	09
	<b>4.2</b> Die Vorbereitung .....	09
	<b>4.3</b> Durchführung .....	11
	<b>4.4</b> Bewertung und Evaluierung der Ergebnisse .....	16
	<b>4.5</b> Entwicklung eines Prototypen .....	16
<b>FÜNF</b>	Fazit .....	17
<b>SECHS</b>	Literatur .....	18
<b>SIEBEN</b>	Weitere Informationen zu konkreten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung .....	19
<b>ACHT</b>	Über Mittelstand-Digital .....	20
<b>NEUN</b>	Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg .....	22
<b>ZEHN</b>	Impressum .....	23

## EINS

## EINLEITUNG

## WO LIEGT DER UNTERSCHIED ZWISCHEN DIGITALISIERUNG UND DIGITALER TRANSFORMATION?

Prinzipiell werden die Begriffe „Digitalisierung“ und „digitale Transformation“ gerne als Synonym verwendet. Doch wenn man von „Digitalisierung“ spricht, sind Prozesse gemeint, die durch Informations- und Telekommunikationstechnik unterstützt werden. Als Beispiel:

- Rechnungen werden nicht mehr mit der internen Hauspost verschickt, sondern direkt über eine Plattform digital den entsprechenden Bereichen zur Verfügung gestellt – dies spart Zeit und Ressourcen, die anderweitig, z.B. im operativen Geschäft, verwendet werden können.

Die „digitale Transformation“ hingegen beschreibt den Prozess der Einführung digitalisierter Prozesse bzw. den Prozess der Nutzung von digitalen Technologien zur (Weiter-)Entwicklung eines Geschäftsmodells.

- Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Sie Ihren Kunden die Möglichkeit geben, Aufträge online zu spezifizieren und zu erteilen sowie dem Stand der Bearbeitung ebenfalls online folgen zu können. Sie als Unternehmer<sup>1</sup>, könnten diese Leistung beispielsweise als „Premium“-Service anbieten und so monetarisieren.

## UND WAS UMFASST IN DIESEM ZUSAMMENHANG DER BEGRIFF GESCHÄFTSMODELL?

Die weit verbreitete Definition von Osterwald und Pigneur (2010, S. 14) erklärt ein Geschäftsmodell als eine Beschreibung, wie eine Organisation Wert schafft, bereitstellt und sichert. Ein Geschäftsmodell beschreibt also die Art und Weise, wie ein Unternehmen Gewinn erwirtschaftet.

---

1 | Bei personenbezogenen Bezeichnungen wurde nur die männliche Form gewählt. Dies ist nicht geschlechtsspezifisch gemeint, sondern geschah ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit.



Hier ist allerdings darauf zu achten, dass das Geschäftsmodell nicht mit der (übergeordneten) Unternehmensstrategie verwechselt wird! Denn durch die Unternehmensstrategie kann das Unternehmen die gewünschte Marktpositionierung erreichen. Als Teil der Strategie wird das Geschäftsmodell gesehen, denn dieses beschreibt WIE das Ziel erreicht werden soll.

Wir möchten Ihnen mit diesem Leitfaden helfen, systematisch-methodisch die nötigen Schritte zur Entwicklung eines digitalen Geschäftsmodells in Angriff zu nehmen und neue Ideen für Ihre zukünftigen Geschäftsmodelle erarbeiten zu können.

Des Weiteren finden Sie im Anhang eine zusätzlich Aufzählung von Quellen, auf denen Sie konkrete methodische Ansätze zur Geschäftsmodellentwicklung finden, auf welche in diesem Leitfaden nicht im Detail eingegangen wird.

## ZWEI

## MOTIVATION

Das digitale Zeitalter nimmt starken Einfluss auf unsere Wirtschaft und verändert diese ständig in ihrer Art und Weise. Nicht nur große Konzerne und Unternehmen erkennen diesen Trend und stellen ihre Weichen für die Zukunft erfolgreich um. Auch kleine und mittelständische Unternehmen müssen die Entwicklung des digitalen Zeitalters erkennen und ihre Geschäftsmodelle ordnen und ggf. überdenken. Denn nur so lassen sich bestehende Kunden halten und neue dazugewinnen.



## VERSCHLAFENE TRENDS

Die Vergangenheit hat bereits gezeigt, was passiert, wenn Trends verschlafen werden. Wie der Absturz des einst erfolgreichen Unternehmens Kodak beweist, sind auch Großkonzerne vor einer Trendumkehr nicht gefeit. Kodak hat in diesem Falle die digitale Fotografie – welche das Unternehmen selbst mit erfunden hat – verschlafen und ist zu spät in den Markt mit eingestiegen – die Konkurrenz ist zwischenzeitlich an ihnen vorbei gezogen. Die Folge: Kodak ist gescheitert.

Wie dieses Beispiel zeigt, sind die Kunden und ihr Kaufverhalten entscheidend dafür, welche Trends ein Unternehmen mitmachen sollte und welche nicht. Hierbei zählt auch, die erkannten Trends schnell aufzunehmen und in das Geschäft zu integrieren. Der digitale Wandel, die globale Vernetzung und die „always on“-Mentalität, bewirken, dass die Kunden zu gut informierten Akteuren auf dem Markt werden. Sie wissen ganz genau, was sie möchten: immer bessere Qualität, immer persönlichere Produkte und schnellere Lieferung. Dieser Bedarf der Kunden zwingt die Unternehmen zum Überdenken ihrer Geschäftsmodelle, die nun stark auf den Kunden fokussiert und angepasst werden müssen.

„Der digitale Wandel, die globale Vernetzung und die „always on“-Mentalität macht die Kunden zu gut informierten Akteuren auf dem Markt“  
– Dieser Bedarf der Kunden zwingt die Unternehmen zum Überdenken ihrer Geschäftsmodelle

## DREI

## ZIELSETZUNG

Die von uns veranstalteten Workshops zum Thema „Innovative Ideen für neue Geschäftsmodelle“ in den vergangenen Jahren, haben uns gezeigt: der Bedarf sich intensiv mit diesem Thema auseinanderzusetzen ist groß. In den Workshops werden verschiedene Kompetenzen in Unternehmen für die Lösungsfindung auf eine kreative Art gebündelt und deren kumulierte Innovationskraft gestärkt. Insbesondere sollen folgende Fragen zu den verschiedenen Phasen der Digitalisierung beantwortet werden:

- Welche Potenziale hat mein Unternehmen heute?
- Wer sind meine zukünftigen Kunden?
- Wie erarbeite ich neue Ideen und ggf. neue Geschäftsmodelle für das Unternehmen?

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen helfen, durch einen Workshop mit Ihren Mitarbeitern kreative Ideen zu entwickeln und neue Geschäftsmodelle für Ihr Unternehmen zu identifizieren. Dieses Vorgehen hat sich als besonders erfolgversprechend und praktikabel für den Mittelstand erwiesen.



## VIER

## DURCHFÜHRUNG DES WORKSHOPS

**4.1 Teamauswahl**

In vielen Fällen erkennen die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits im Tagesgeschäft Verbesserungspotenziale im Unternehmen und die Bedürfnisse Ihrer Kunden. Dieses Wissen, welches Ihnen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten können, ist daher Gold wert und besonders hilfreich. Nutzen Sie dieses Potenzial, indem Sie Ihre Mitarbeiter oder ein ausgewähltes Team durch unser Workshopmodell einbeziehen. Achten Sie darauf, dass die Teammitglieder ihre eigenen Ideen mit einbringen und nicht durch hierarchische Strukturen gehemmt werden, weil sie beteiligten Vorgesetzten „nach dem Mund reden“. Um kreative Zusammenarbeit zu fördern, sorgen Sie für ein möglichst diverses Team. Nicht nur die Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen sondern auch Personen, die schon innovative Ideen zur Besserung der Unternehmensabläufe entwickelt und an das Unternehmen kommuniziert haben, könnten wertvolle Beiträge leisten.

**4.2 Die Vorbereitung**

Suchen Sie zunächst einen Moderator oder ein Moderatorenteam. Die Moderatoren haben eine wichtige Rolle in diesem Workshop: Sie dirigieren das Team und behalten das Ziel – die Ideengenerierung zur Entwicklung eines Geschäftsmodells – im Auge, achten auf den Zeitplan, motivieren ggf. auch „stillere“ Teilnehmende etc. Achtung: Die Modera-

Binden Sie Ihre Mitarbeiter mit in den Prozess ein und entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern neue Ideen!

toren sind nicht für das inhaltliche Ergebnis verantwortlich, sondern für den Prozess. Es kann sinnvoll sein, Externe aus einer anderen Abteilung oder besser noch Firmenfremde als „neutrale Diskussionsleiter“ die Moderatorentätigkeit zu übertragen. Sollten Sie interne Moderatoren bevorzugen, stellen Sie sicher, dass diese auch das notwendige methodische Rüstzeug mitbringen. Hier kann Ihnen auch das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kommunikation<sup>2</sup> Hilfestellung bieten.

Zur Durchführung des Workshops benötigen Sie verschiedene Materialien zum Schreiben (gut eignet sich ein Moderationskoffer), einige Stellwände, eine Tafel und/oder ein Flipchart. Sie benötigen ausreichend Platz und Ruhe sowie Getränke und Snacks am Veranstaltungsort. Organisieren Sie die Veranstaltung so, dass die Teilnehmenden möglichst den Raum für die Workshop-Arbeit nicht verlassen müssen.

Die Moderatoren müssen zu Beginn bereits einen Ablaufplan erstellen und die notwendige Formblätter (s. Schritt 3) parat haben. Folgender Ablaufplan kann für einen halbtägigen Workshop zur Orientierung genutzt werden:

Schritt Nr.	Bezeichnung	Zeitansatz (auf Basis unserer Erfahrungen)
1	Begrüßung und Motivation der Teilnehmenden	5 Min.
2	Impulsvortrag halten	20 Min.
3	Themen sammeln	15 Min.
4	Zu bearbeitendes Thema auswählen	10 Min.
5	Passende Fragestellung zum ausgewählten Thema entwickeln	20 Min.
6	Ist-Analyse in Bezug auf die Fragestellung durchführen	50 Min.
7	Neues Ziel definieren	10 Min.
8	Ideenfinden zur Zielerreichung	40 Min.
9	Bewerten und Evaluieren der Ergebnisse	40 Min.
10	Entwicklung eines Prototyps/Entwurfs zur Zielerreichung	30 Min.
<b>SUMME</b>		<b>4 Std.</b>

2 | <https://www.kompetenzzentrum-kommunikation.de/>

### 4.3 Durchführung

Damit Ihr Workshop erfolgreich gelingen kann, gehen wir noch etwas genauer auf die Inhalte der oben genannten Punkte ein.

#### BEGRÜSSUNG UND MOTIVATION DER TEILNEHMENDEN

Der Moderator startet den Workshop und begrüßt alle Anwesenden. Jeder stellt sich vor und beschreibt kurz sein eigenes Aufgabengebiet.

#### IMPULSVORTRAG HALTEN

Der Moderator führt die Teilnehmenden in die Thematik ein und legt die Ziele des Workshops fest. Durch einen kurzen, „knackigen“ Impulsvortrag zum Thema Digitalisierung, werden die Teilnehmenden über das gemeinsame Ziel informiert, welches am Ende erreicht werden soll, z.B. die Entwicklung einer Geschäftsmodell-Idee. Durch die Einbindung der Teilnehmenden, beispielsweise durch gezieltes Fragenstellen sowie das Teilen der bisherigen Erfahrungen der Mitarbeiter in diesem Kontext, kann der Vortrag interaktiv und lebendig gestaltet und die Workshopteilnehmer so intensiv an das Thema herangeführt werden. Dies hilft ihren Mitarbeitern sich besser mit dem Thema auseinanderzusetzen und es fällt entsprechend leichter ein passendes Geschäftsmodell zu entwickeln.

#### THEMEN SAMMELN

Hier geht es darum, diejenigen Themen zu identifizieren, die aus Sicht der Teilnehmenden interessant und vielversprechend für die weitere Bearbeitung sind. Schließen Sie direkt an den Impulsvortrag die Themensammlung an, um den Inhalt des Vortrags entsprechend wirken zu lassen. Ein gutes Hilfsmittel sind Formblätter, die Sie im Vorfeld vorbereiten und an dieser Stelle mit den Teilnehmenden nutzen können. Eine Erläuterung wie diese Fragen auf dem Formblatt aussehen könnten erhalten sie im Info-Kasten. Das Formblatt dient auch hier lediglich als Orientierung und kann auf Ihr Unternehmen abgestimmt und von Ihnen frei angepasst werden.

Stellen Sie die vorbereiteten Formblätter zur Verfügung. Lassen Sie jeden Teilnehmenden in einer ruhigen Runde eigenständig ein oder mehrere Formblätter ausfüllen.

Diese dienen zum Aufbau eines Themas, das dann in dem Workshop bearbeitet werden kann.

### Beschreibung der Fragen auf dem Formblatt:

- » Um was für eine Firma/ Bereich handelt es sich?  
(Nur falls Sie im ersten Schritt nicht über eine Firma/Bereich sprechen)
- » Wie wollen wir etwas verändern bzw. neugestalten?
- » Was soll das Ziel der (neuen) Wertschöpfung sein?
- » Für wen (Kunden) entwickeln wir unser neues Geschäftsmodell/unsere neue Idee?
- » Rahmenbedingungen/Probleme/Einflüsse

Die ausgefüllten Formblätter werden dann durch die Teilnehmenden auf den Stellwänden angepinnt und jeder erläutert die gegebenen Antworten. Diese Vorlagen dienen zur Auswahl einer passenden Fragestellung/Thema durch alle Teilnehmenden. Der Moderator sorgt unter Einbeziehung der Ideen für die Auswahl eines passenden Themas, das im Zuge des Workshops behandelt werden soll. Dies kann beispielsweise die eigene Unternehmenseinheit der Teilnehmenden betreffen oder das gesamte Unternehmen.

### DAS ZU BEARBEITENDE THEMA AUSWÄHLEN

Die Auswahl des Themas erfolgt interaktiv, indem die Teilnehmenden die Ideen priorisieren. Dafür eignet sich beispielsweise die Methode des Bepunktens der jeweiligen Formblätter. Jeder Teilnehmende darf hierbei zwei Themen auswählen und markiert seine Favoriten entsprechend mit einem Punkt. Der Moderator startet eine Diskussion zu den zwei oder drei ausgewählten Ideen mit den meisten Punkten. Die Teilnehmenden sollen gefragt werden, weswegen die Wahl auf diese bestimmte Idee fiel, um ein gemeinsames Verständnis für das zu bearbeitende Thema zu erzeugen. Am Ende dieser Phase müssen sich die Teilnehmenden in der Regel auf ein Thema zur Weiterbearbeitung im Workshop einigen.

Die anderen Formblätter und Ideen sind keinesfalls zu ignorieren, denn auch sie stellen einen Gewinn für das Unternehmen dar und können in weiteren Workshops bearbeitet und verfolgt werden. Weisen Sie die Teilnehmenden darauf hin!

### EINE PASSENDE LEITFRAGE ZUM AUSGEWÄHLTEN THEMA ENTWICKELN

Nachdem sich die Teilnehmenden für eine Idee entschieden und diese gemeinsam diskutiert haben, soll eine passende Leitfrage definiert werden. Diese Leitfrage stellt über

den weiteren Verlauf des Workshops das Bindeglied zum Ziel dar. Entwickeln Sie diese Frage gemeinsam „an der Tafel“ und schreiben Sie einige alternative Fragestellungen auf. Sobald für eine einzige Fragestellung Konsens besteht, notiert der Moderator diese auf einem Flipchart und hängt dies so auf, dass es für jeden jederzeit sichtbar ist.

Abschließend sollten die Teilnehmenden gefragt werden, ob noch Klärungsbedarf oder etwaige Fragen bestehen, damit alle immer gemeinsam auf demselben Verständnisstand arbeiten können.

### IST-ANALYSE DES UNTERNEHMENS IN BEZUG AUF DIE AUSGEWÄHLTE FRAGESTELLUNG DURCHFÜHREN

Nachdem im vorherigen Schritt eine Leitfrage entwickelt wurde, wird der (fiktive) Ist-Prozess des Unternehmens beschrieben. Folgendes Frageraster, welches Sie den Teilnehmenden gerne zur Verfügung stellen können, dient hierbei als Anleitung:

#### Frageraster zur IST-Analyse

- » Was kann unser Unternehmen besonders gut (Unternehmenspotenziale)?
- » Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten wir bereits an?
- » Welche Vertriebsformen und Vertriebskanäle nutzen wir dafür schon?
- » Was schätzen unsere Kunden? Was gefällt unseren Kunden?
- » Wer sind unsere Wettbewerber?
- » Wie positionieren wir uns gegenüber Wettbewerbern?
- » Was sind unsere USPs (Unique Selling Proposition<sup>3</sup>)?
- » Welchen Markt bzw. welche Marktsegmente bedienen wir?
- » Wie sieht der Markt momentan aus (Konkurrenz, Flaute, aufkommende disruptive Technologien)?

Bereits bei dieser Auswahl an Fragen, die es zu beantworten gilt, kann sich herausstellen, worin die gegenwärtigen Potenziale und Herausforderungen im Unternehmen liegen. Für eine höhere Interaktivität kann der Moderator auch eine entsprechende Matrix

3 | Die Unique Selling Proposition ist das Alleinstellungsmerkmal Ihres Unternehmens, also ein herausragendes Angebot, welches sich deutlich von den Wettbewerbern abhebt.“



(pro Frage eine Spalte) an der Tafel, an einem Flipchart oder anderen entsprechend geeigneten Medien zeichnen und die Ideen und Aussagen der Teilnehmenden notieren. Alternativ werden Karten verteilt, auf die Teilnehmenden Ihre Anmerkungen zu den jeweils in der Matrix aufgestellten Fragen notieren. Diese Karten werden dann von dem jeweiligen Teilnehmenden vorgelesen und der Moderator ordnet diese entsprechend der Spalten der Matrix zu.

In diesem Zuge sollen die Teilnehmenden ebenfalls Karten anbringen, die zukünftige „Formate“ des Unternehmens aufzeigen. Dies können zukünftige Produkte oder Dienstleistungen sein oder aber auch neue Vertriebskanäle. Nun entscheiden sich die Teilnehmenden für die wichtigsten Punkte, die in Angriff genommen werden sollen! Je nach verstrichener Zeit kann wieder das Bepunktungssystem verwendet werden, um die zu bearbeitenden Themen einzuschränken. Die Teilnehmenden bekommen je zwei Punkte, die sie an Ihnen interessant erscheinende Themen anbringen können. Sollten Sie noch genügend Zeit in Ihrem Workshop haben, dann können mit den Teilnehmenden bei einer anregenden Diskussion bereits die wichtigsten Informationen zu diesen Themen herausgefiltert werden.

### ZUKÜNFTIGES ZIEL DEFINIEREN

Passend zum jeweiligen ausgewählten Geschäftsbereich/Themengebiet wird die Frage beantwortet, wie dieser bzw. dieses entsprechend angepasst oder verändert werden muss, um sich besser am Markt positionieren zu können und worin die Differenzierungsmerkmale in Zukunft liegen können.

Fragen Sie die Teilnehmenden beispielsweise, ob eine neue Zielgruppe an Kunden angesprochen oder die aktuelle nur erweitert werden soll. Zum Beispiel welche Kunden interessant für das Unternehmen sind? Welche Kunden können dazu kommen? Der Moderator definiert dann anhand der eben konkretisierten Fragestellung das neue Ziel, das Ihr Unternehmen als erstes in Angriff nehmen will, und dokumentiert dies für alle sichtbar, beispielsweise auf einem Flipchart, so dass in der folgenden Diskussion, im wahrsten Sinn des Wortes, „das Ziel im Auge behalten“ werden kann.

### IDEEN FINDEN ZUR ZIELERREICHUNG

Nun geht es ans Eingemachte! Zur Ideenfindung für die Umsetzung der von Ihnen und Ihren Teilnehmenden entwickelten Ziele ist eine weitere, spannende Brainwriting-Runde notwendig. Werfen Sie folgende Fragen nacheinander in den Raum, um die Teilnehmenden auf das ausgewählte Ziel zu fokussieren:

- Wer sind unsere Zielkunden?  
» Kundenanforderungen benennen
- Was bieten wir den Kunden nun an?  
» Produkte/Dienstleistungen benennen
- Wie sollen die Kunden begeistert werden?
- Wie stellen wir die Leistung her?  
» Designideen/Umsetzungsideen
- Wie wird ein finanzieller Mehrwert erzielt?  
» Vertriebsideen/Erzielung eines neuen wirtschaftlichen Nutzens

Eine effiziente Möglichkeit zur Beantwortung dieser Fragen ist, dass diese nacheinander den Teilnehmenden gestellt werden, die Teilnehmenden

**Brainwriting** ist eine Kreativitätstechnik, die vorwiegend in Gruppen angewandt wird und dem Brainstorming ähnelt. Das Besondere des **Brainwriting** gegenüber dem Brainstorming ist, dass jeder Teilnehmende in Ruhe Ideen sammeln und verschriftlichen kann, anstatt sie nur auszusprechen.

ihre entsprechenden Antworten auf (digitale) Karten schreiben und der Moderator diese Karten bei Vorstellung der zu Papier gebrachten Ideen an eine „Tafel“ anbringt. Dabei ordnet der Moderator diese wieder den entsprechenden Spalten zu. Am Ende werden die Ideen bzw. definierten Ziele noch einmal zusammengefasst und die Teilnehmenden entscheiden, welche Idee bzw. welches Ziel am relevantesten für die Umsetzung ist. Die Entscheidungsfindung kann durch eine kurze Diskussionsrunde oder per Punktevergabe durchgeführt werden.

#### **4.5 Bewertung und Evaluierung der Ergebnisse**

Nachdem alle Schritte der Durchführung befolgt wurden, wird nun final entschieden, welche Idee(n) aus dem unter Punkt „Ideen finden zur Zielerreichung“ erarbeiteten Ideenpool für die zukünftige Entwicklung in Betracht kommen. Zur Bewertung der entwickelten Idee(n) ist es zudem förderlich, diese in einem selbst erdachten Szenario zu simulieren. Der Moderator lässt hierbei die Teilnehmenden eine Geschichte (User Story) entwickeln, welche die Konkretheit der Idee(n) widerspiegelt. Die Teilnehmenden entwerfen dann eine gemeinsame Geschichte, die in circa drei bis vier Sätzen einen konkreten Prozess aus Sicht des Anwenders beschreiben soll.

#### **4.6 Entwicklung eines Prototypen**

Zu der in Punkt 9 erstellten Geschichte ist es den Teilnehmenden nun möglich, einen passenden Prototyp, einen Entwurf („Mockup“), ein Modell oder eine Simulation zur Umsetzung ihrer Idee zu entwickeln. Seien Sie kreativ! Dieser Weg muss nicht zwingend zu Papier gebracht werden. Hier kann beispielsweise zu Lego, Knete, oder ähnlichem gegriffen werden, um das Ziel und die Ideen visuell darstellen und erläutern zu können. Eine spielerische Umsetzung hilft, die Idee gedanklich in ein realitätsnahes Szenario zu transferieren. Die Teilnehmenden sollen nun ihre Umsetzungsideen erläutern. Der Moderator fasst diese Ergebnisse zusammen. Je nach Ergebnis können die nun gewonnenen Daten und Erkenntnisse für eine reelle Umsetzung in Ihrem Unternehmen eingesetzt werden!

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Durchführung Ihres Workshops!



## FÜNF

## FAZIT

Die Digitalisierung und alle an diesen Begriff geknüpften Schlagwörter werden gegenwärtig viel diskutiert. Insbesondere der Mittelstand besitzt ein riesiges Potenzial, die Digitalisierung für sich zu nutzen, um nicht nur einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen, sondern auch, um den Anschluss an die Zukunft nicht zu verlieren.

Dabei soll Ihnen dieser Leitfaden helfen, maßgeschneiderte Ideen mithilfe Ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, um einen konkreten Nutzen für Sie und Ihr Unternehmen zu schaffen. So sind Sie mithilfe dieser Vorgehensweise für die Zukunft gerüstet und können dank des Inputs Ihrer Mitarbeiter weitere Vorgehensweisen zur Beschreitung des Digitalisierungsweges erarbeiten und in die Tat umsetzen. Bei Bedarf können Sie diesen Workshop mit denselben oder zusätzlichen, neuen Teilnehmenden wiederholen, um bereits gewonnene Erkenntnisse zu vertiefen oder die Umsetzungsszenarien zu variieren. Nutzen Sie die Möglichkeit, um weitere Geschäftsmodelle für Ihr Unternehmen zu definieren und neue Kundenkreise zu erschließen! Verpassen Sie nicht die Chance Ihr Unternehmen ins digitale Zeitalter einzuführen. Wir helfen Ihnen dabei sehr gerne weiter.

## SECHS

## LITERATUR

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Weissenberger-Eibl, M. A., Frietsch, R., Schubert, T., Bachlechner, D., Beckert, B., Friedewald, M., ... & Rammer, C. (2017). Innovationsindikator 2017: Schwerpunkt digitale Transformation. Fraunhofer – Institut für System – und Innovationsforschung

## SIEBEN

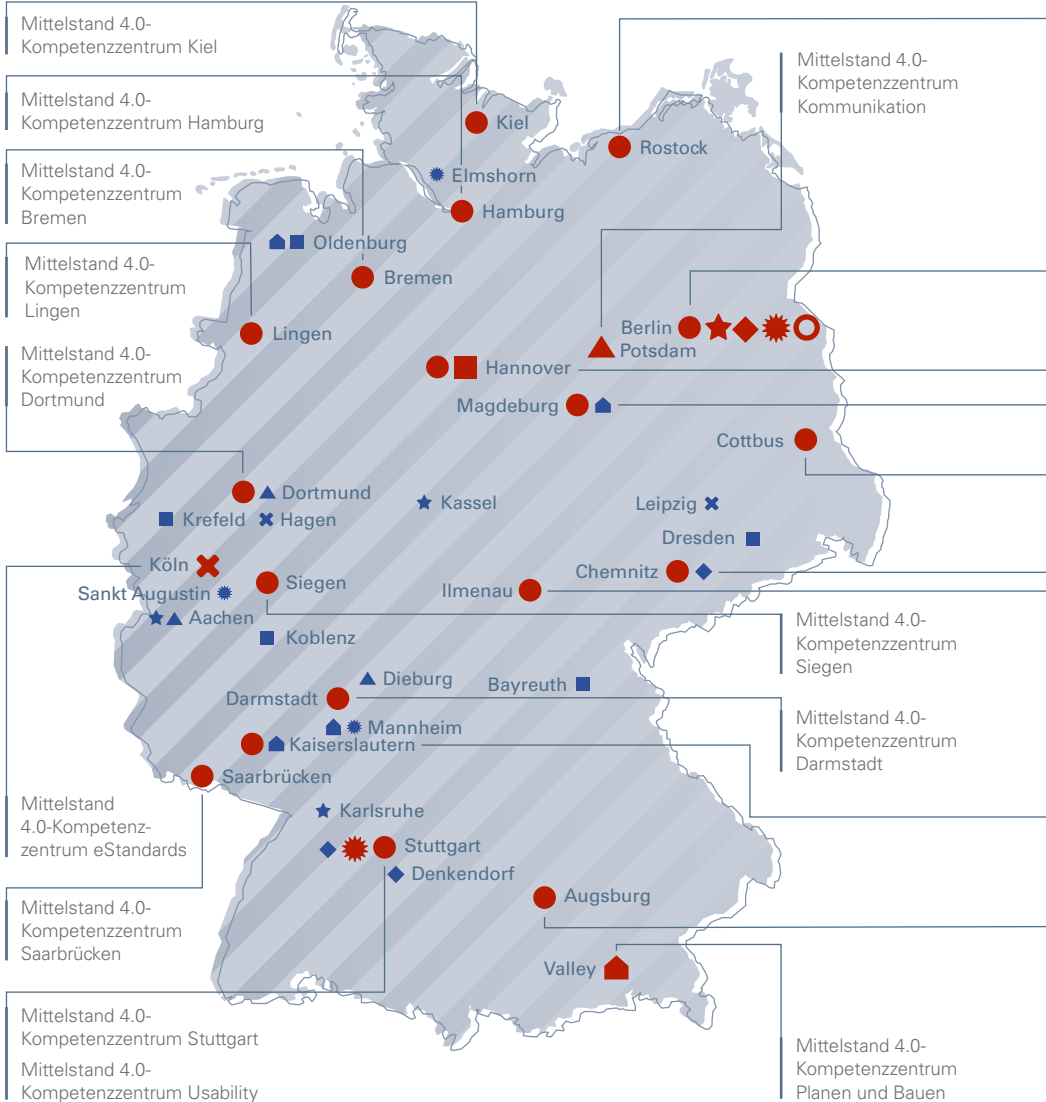
## WEITERE INFORMATIONEN...

**...zu konkreten Methoden zur Geschäftsmodellentwicklung**

- Webseite von Mittelstand-Digital // Geschäftsmodelle:  
<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Dossiers/A-Z/geschaeftsmodelle.html>
- Wissenschaft trifft Praxis // Digitale Geschäftsmodelle: Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele: <https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Wissenschaft-trifft-Praxis/magazin-wissenschaft-trifft-praxis-ausgabe8.pdf>
- Themenheft Mittelstand-Digital // Digitale Geschäftsmodelle:  
<https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.pdf>
- Zusätzlich bietet das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum regelmäßig Veranstaltungen zu digitalen Geschäftsmodellen an. Alle aktuellen Termine finden sie unter auf der Webseite: <https://kompetenzzentrum-hamburg.digital/>

## ACHT

## ÜBER MITTELSTAND-DIGITAL



- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Rostock
  
- Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Textil-ernetzt
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Handel
  
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Hannover
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Magdeburg
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Cottbus
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Chemnitz
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Ilmenau
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum  
Kaiserslautern
  
- Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Augsburg

- Kompetenzzentren der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“
- Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- ☀ Kompetenzzentrum Usability
- ★ Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft
- ◆ Kompetenzzentrum Textil vernetzt
- ✘ Kompetenzzentrum eStandards
- 🏠 Kompetenzzentrum Planen und Bauen
- ▲ Kompetenzzentrum Kommunikation
- Kompetenzzentrum Handel
  
- Regionale Schaufenster Digitales Handwerk
- ☀ Regionale Anlaufstelle Usability
- ★ Regionale Stützpunkte IT-Wirtschaft
- ◆ Regionale Schaufenster Textil vernetzt
- ✘ Offene Werkstätten eStandards
- 🏠 Regionale Anlaufstelle Planen und Bauen
- ▲ Regionale Schaufenster Kommunikation

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg ist eines von aktuell 26 Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren bundesweit. Diese sind Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“ die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert wird.

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg richtet sich insbesondere an Unternehmen kleinerer und mittlerer Größe in der Metropolregion Hamburg und unterstützt diese auf ihrem Weg zur Digitalisierung von Prozessen und Produkten. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Bereich Logistik.

**Weitere Informationen finden Sie unter:**  
<https://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital/>

Stand: Juli 2019

NEUN

# MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM

Für kleine und mittlere Unternehmen bei Fragen und Herausforderungen der digitalen Transformation.

## KONTAKT:

Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Hamburg  
Rudolf Neumüller (Leiter)  
c/o HKS Handelskammer Hamburg  
Service GmbH

Adolphsplatz 1  
20457 Hamburg  
Tel.: +49 40 36138-263  
kompetenzzentrum@hk24.de

## PROJEKTPARTNER:

Konsortialführer des Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrums Hamburg  
und zentraler Ansprechpartner für  
Unternehmen ist die HKS Handelskammer  
Hamburg Service GmbH.



## WEITERES INFOMATERIAL FINDEN SIE HIER:

Online finden Sie unseren aktuellen  
Flyer und weitere  
Informationen.

QR-Code mit dem  
Smartphone abschnappen



Weitere Projektpartner im Mittelstand 4.0-  
Kompetenzzentrum Hamburg sind:

- Technische Universität Hamburg
- Helmut-Schmidt-Universität
- Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften
- Handwerkskammer Hamburg



[www.kompetenzzentrum-hamburg.digital](http://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital)  
[www.facebook.com/digitalvoraushamburg](https://www.facebook.com/digitalvoraushamburg)



**ZEHN**

# IMPRESSUM

**HERAUSGEBER:**

Fariba Fazli M.Sc., Prof. Rüdiger Weißbach  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

**AUTOREN:**

Fariba Fazli, Rüdiger Weißbach  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Für das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hamburg

**GESTALTUNG:**

LOCKVOGEL – Werbenest Hamburg  
[www.lockvogel-hamburg.de](http://www.lockvogel-hamburg.de)

**DRUCK:**

Beisner Druck GmbH & Co. KG

**BILDNACHWEIS:**

Jirapong/stock.adobe.com (1), Aniruth/stock.adobe.com (5),  
photon\_photo/stock.adobe.com (6), opolja/stock.adobe.com (14)

**AUFLAGE:**

1. Auflage, 7/2019

### **Was ist Mittelstand-Digital?**

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenlose Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

[www.kompetenzzentrum-hamburg.digital](http://www.kompetenzzentrum-hamburg.digital)



MITTELSTAND 4.0-KOMPETENZZENTRUM HAMBURG

Adolphsplatz 1, 20457 Hamburg

Tel.: +49 40 36138-263, [kompetenzzentrum@hk24.de](mailto:kompetenzzentrum@hk24.de)