

# „Jedes neue Geschäftsmodell muss sich noch fünf Mal drehen“

Daniel Schallmo forscht federführend an der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen. Über Erkenntnisse und Gesetzmäßigkeiten für Unternehmen spricht er hier exklusiv im Interview.

**Herr Schallmo, wieso sind Leistungspakete, aus denen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle schnüren, derzeit stärker unter Veränderungsdruck?**

Die Dynamik hat durch neue Anforderungen von Kunden zugenommen. Sie stellen hohe individuelle Ansprüche. Unternehmen reagieren auf diese Veränderungen, weil der Druck auf ihre Leistungen und damit Produkte sowie Services permanent höher wird. Das betrifft die Gestaltung genauso wie die Methodik, wenn etwa Sensorik in Echtzeit neue Informationen liefert. Konkret erklärt: Über Maschinen sind heute neue Services generierbar. Intelligente Maschinen liefern sogar Informationen, die für die Produktentwicklung oder die Ersatzteillieferung neue Möglichkeiten eröffnen. Das ist erst der Anfang, wenn für Maschinen nur noch bestimmte Nutzungszeiten berechnet werden. Daraus entstehen neuen Abrechnungsmodelle. Bei Schindler haben Kunden die Möglichkeit, nicht mehr für einen Aufzug zu zahlen, sondern für die Nutzung, anhand der Strecke und des Gewichts.

**Diese neuen technischen Möglichkeiten sind der Treiber?**

Die Digitalisierung ist auf jeden Fall ein wichtiger Beschleuniger, der zudem für eine größere Transparenz im Markt sorgt. Im Wettbewerb entsteht dadurch auch eine geringere Differenzierung, zumindest nimmt der Kunde dies als beliebige Austauschbarkeit wahr. Heute ist eine USP (Unique Selling Proposition; Anm. d. Red.) von Unternehmen schwieriger hervorzuheben. Zudem entstehen neue Wettbewerber, während die Produktlebenszyklen immer kürzer werden. Beim Golf 1 dauerte der Produktlebenszyklus noch zehn Jahre, für das heutige Modell nur noch drei oder weniger Jahre.

**Digitalisierung zielt auf Veränderung. Wieso muss sich auch ein Hersteller von zeitlosem Besteck wandeln?**

Die entscheidende Frage lautet doch, wohin der Unternehmer zielt. Möchte er neue Kunden? Möchte er intelligente Produkte? Gehören zu seinen Abnehmern auch Profis wie Caterer, werden die sich über neue technische Möglichkeiten freuen, wenn etwa über das Besteck auch Daten über die Nutzungshäufigkeit zu ermitteln sind oder bei Bruch automatisch Nachbestellungen funktionieren. Oder denken wir nur an Diebstahlschutz.

„Transformation sollte mit entfalteter Leidenschaft betrieben werden.“

Daniel Schallmo

**Ist Ihnen ein Klassiker unter Herstellern in Erinnerung, der solch eine Transformation schon hinter sich hat?**

Vergleichbar erinnere ich mich an den österreichischen Spezialisten für Waschraum-Hygiene, Hagleitner. Er hat seine Papiertuch- und Seifen-Spender mit anderen Produkten so vernetzt, dass Anwender den Reinigungs- und Nachfüllprozess intelligent managen konnten. Unfassbar, wie viel anhand von Frequenzzählung an Ressourcen einzusparen ist – etwa in Hotels oder Fußballstadien. An solche Systeme sind zudem weitere Informationsflüsse anzuknüpfen wie Wetterdaten oder Besucherzahlen, wodurch Infos für Verbesserungen entstehen, die internen Prozesse besser zu organisieren. Selbst die Produktion und die Logistik sind auf dieser Basis neu steuerbar.

**Also hat sich jeder Unternehmer damit zu befassen?**

Die Chancen der digitalen Transformation sollte er jedenfalls nicht außer Acht lassen. Im Prinzip kann er durch die neuen Möglichkeiten nur gewinnen. Er kann sogar Preise auf neue Art gestalten, wenn er Nutzungsdaten clever auswertet. Big Data bietet dafür viel. Aktuell denke ich an die Bierbrauer, die händeringend nach Leergut suchen. Eine Erfassung, wo viele Pfandkisten stehen, wäre technisch machbar. Aus solchen Lösungen entstehen ganz neue Modelle für vorausschauendes unternehmerisches Handeln.



© Schallmo

*Daniel Schallmo ist Professor an der Hochschule Ulm, wo er unter anderem zu Management von Strategien, Geschäftsmodellen, Prozessen und Innovationen forscht und lehrt. Zudem ist der Ökonom als Unternehmensberater tätig und arbeitete in Industrie, Handel, Baubranche und Medien.*

**Aus welchem Holz müssen Innovationen heute geschnitzt sein für ein nachhaltig zukunftsfähiges Geschäftsmodell?**

Auf den Punkt gebracht: erstens modular, denn Kunden wollen variieren. Zweitens: vernetzt, am besten untereinander mit dem System des Kunden. Drittens: eingebettet. Am besten in Gesamtsysteme, denn dann lassen sich Daten wie Rohöl aus einer Quelle gewinnen lässt. Einen Aufzug oder einen Traktor allein zu verkaufen ist nicht mehr zeitgemäß. Mit umfassender Lösung schaffen Unternehmen eine höhere Kundenbindung, bessere Differenzierung, mehr Nachhaltigkeit.

**Was empfehlen Sie Unternehmern für die Organisation, um bessere Ideen für Kunden zu entwickeln?**

Formal in der Ablauforganisation schlanke Prozesse. In der Aufbauorganisation wenige Schnittstellen. Methodisch sicher mit fundierter Marktforschung. Aber die herausragenden Voraussetzungen, mit der Ideen für Kunden erfolgreich umzusetzen sind, kommen über das Mindset und über die Kultur. Der Nachwuchs, der heute in Unternehmen eintritt, will keinen „Nine to five“-Job mehr unter strafen den Vorgesetzten, sondern sucht eine neue Denkweise für eine offene Fehlerkultur mit verteilter Verantwortung. Ein Wandel in Mindset und Kultur zielt daher auf die DNA des Unternehmens; da geht es nicht mehr nur um Kosmetisches.

**Haben Sie so eine genetische Veränderung schon erlebt?**

Ja, bei einer Bank, die bewusst echten Rock'n'Roll in einem

unserer Projekte spielen wollte. Unser Kandidat wollte die Digitalisierung mit aller Macht ins Unternehmen holen. Normalerweise bestimmt im Arbeitsalltag der Chef eine Abordnung, die sich mit solchen Projekten beschäftigt. Wir haben stattdessen einen Workshop auf freiwilliger Basis ins Leben gerufen, wobei der Arbeitgeber den Freitag dafür freigab und die Teilnehmer den Samstag freiwillig investierten. Die Bank der Zukunft haben wir mit jeder Menge Freude in einer Hütte in den Bergen entwickelt. Vier Teams haben völlig verschiedene Konzepte erschaffen. Diese Multiplikatoren sprechen danach untereinander und brechen in den Köpfen unbeteiligter Kollegen festgefahrene Strukturen auf. Wir versuchen bestehenden Veränderungswillen zu mobilisieren und Veränderungen anzustiften. Dieses interne Anzünden neuer Kultur halte ich für entscheidend, denn dieser Prozess dauert zwar etwas länger, hält aber nachhaltig vor und bewegt mehr.

**Ist aber eine starke Fehlerkultur angesichts schon hoher Flop-Raten bei Produkten tatsächlich praktikabel?**

Ich weiß, wir wollen keine Risiken eingehen. Warum also die Flop-Raten verbessern? Oft höre ich: Uns geht's doch gut! Wir kennen keine Not zur Veränderung. Und wenn die Not kommt, gehe ich noch weniger Risiko ein. Viele Entscheider haben oft extrem Angst zu versagen. Als angestellter Manager verlangt kein Arbeitsvertrag, unnötig Risiken einzugehen, sondern den Laden am Laufen zu halten. In der Zielvereinbarung steht nicht: Gründe jedes Jahr mindestens zwei

Start-ups oder kooperiere mit drei Hochschulen. Findige Unternehmer, meist Inhaber, sind eher bereit für Risiken.

### Ihre Schlussfolgerung?

Wir müssen in Unternehmen endlich anfangen, auch die Fehlerkultur fest zu umarmen. Es geht darum, Risiken nicht fahrlässig, sondern mit Bedacht einzugehen. Wir sind zu große Sicherheitsfanatiker. Unternehmer müssen Gruppen bilden und sie bewusst ins Risiko schicken. Fritz Riemann hat in seiner tiefenpsychologischen Studie treffend die „Grundformen der Angst“ beschrieben. Wir Deutschen gehören eher zum zwanghaften Typ, der von Treibern wie Stabilität, Strebsamkeit, Zurückhaltung und Ernsthaftigkeit geprägt ist. Uns fehlt etwas vom hysterischen Typ, der in den USA stärker vertreten ist und Risikofreude, Wagemut und Neugierde mitbringt. Andererseits gehören zu unserer Art auch einige Stärken wie Ausdauer, Zielstrebigkeit oder Konsequenz.

### Was können Sie selbst diesen angeblichen „Verlierern“ im Unternehmertum abgewinnen?

Ich habe Respekt vor jedem, der es gewagt hat, etwas Neues

auszuprobieren. Übrigens insbesondere dann, wenn er sein Scheitern eingesteht. Ich bin beruflich häufiger in Israel, wo die feste Überzeugung verbreitet ist, dass jedes neue Geschäftsmodell in den ersten zwei Jahren sich noch fünf Mal drehen muss. Gerade bei Start-ups. Bei uns wird zu schnell aufgegeben. Denn das Drehen ist ein Erfolgsfaktor für ein beständiges Geschäftsmodell. Fehler in der Planung sind normal, also muss man anpassen. Der Business-Plan ist wichtig für die Struktur, aber doch kein Dogma. Wie schnell sich Bedingungen auch oder gerade für die Wirtschaft ändern, sehen wir doch soeben an der amerikanischen Politik.

### Beschreiben Sie einen gelungenen Fall von Geschäftsmodell-Transformation im Mittelstand?

Der Familienbetrieb Starringer hat Technik sinnvoll in Stoffe integriert und damit sein Geschäftsmodell erfolgreich transformiert. Seine Innovation, vereint mit Tradition und in Zusammenarbeit mit Fraunhofer, liefert zum Beispiel in schlauer Arbeitskleidung für Pflegekräfte mit Sensoren wichtige Daten, um ein gesünderes Arbeiten zu ermöglichen und Fehlhaltung frühzeitig aufzuzeigen.

### Sie sprechen zur Premiere von „return live“ beim ersten Transformationskongress über Erfolgsfaktoren für digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Welche konkret?

Entscheidender Erfolgsfaktor ist aus meiner Erfahrung, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Freiraum geben, etwas auszuprobieren. Räumlich, zeitlich, finanziell. Dafür muss Klarheit über das aktuelle Geschäftsmodell bestehen, indem ich analysiere: Kunden, Leistungen, Ressourcen, Prozesse, Partner – alles muss bekannt sein. Dann muss sich der Unternehmer selbst Klarheit verschaffen, auf welche Technologien er für die Transformation seines Geschäftsmodells setzen möchte. Sie müssen helfen, das Modell erfolgreich anzutreiben. Welche Rolle es in der Wertschöpfung des Kunden spielt, muss ebenfalls klar sein. Das Modell ist auf jeden Fall mit Daten anzureichern. Ich muss Ziele definieren, auch was ich nicht mehr machen möchte, und mich dann fokussieren.

### Klingt ziemlich simpel.

In der ganzheitlichen und nachhaltigen Umsetzung ist es das sicher nicht. Aber am Ende muss man einfach machen. Und Freude an der Veränderung haben. Transformation sollte mit entfachtem Enthusiasmus und mit viel Leidenschaft betrieben werden. Ernst nehmen sollte es die Unternehmensführung, denn Transformation ist unbedingt Chefsache.

↓ Mehr unter [www.return-online.de](http://www.return-online.de)

Das Interview mit dem Experten für die digitale Transformation von Geschäftsmodellen führte return-Chefredakteur Thorsten Garber.



Die Hochschule Ulm arbeitet eng mit der Wirtschaft zusammen, unterhält Forschungsinstitute und Steinbeis-Transfer-Zentren.

### Angewandte Wissenschaft

Die Hochschule Ulm bezeichnet sich als Einrichtung für Forschung und Lehre „für Angewandte Wissenschaften mit überwiegend technisch ausgerichtetem Studienangebot“, kurz: „Technik, Informatik, Medien“. Der Erfolg begründe „auf der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft“. Hier forscht und lehrt Prof. Daniel Schallmo. Seine Schwerpunkte widmet er der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen sowie der Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Innovation von Geschäftsmodellen, vor allem in B2B-Märkten. Schallmo ist Autor zahlreicher Publikationen zu diesen Themen.

[www.hs-ulm.de](http://www.hs-ulm.de)