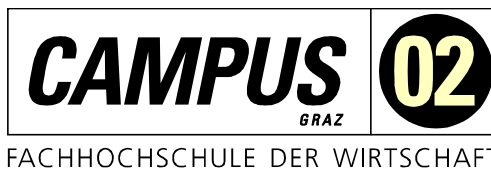


Masterarbeit

**GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG FÜR
EINE KMU INNOVATIONSBERATUNG IM JAHR 2030**

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Matthias Hutter, BSc

1910318003

betreut von

DI (FH) Christian Gumpold, MA

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2020



Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.



.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechterspezifische Formulierungen zu verwenden. Jedoch wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten männlichen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

DANKSAGUNG

Ich möchte mich hiermit bei allen Personen bedanken, die mich im Verlauf meines Masterstudiums sowie während der Erstellung dieser Masterarbeit unterstützt haben.

Durch sein großes Engagement und wertvolles Feedback konnte ich dank Herrn DI (FH) Christian Gumpold, MA diese Masterarbeit zeitgerecht und meinen hohen Qualitätsansprüchen entsprechend verfassen. Zusätzlich möchte ich mich hiermit auch beim gesamten Team des Innolab Graz bedanken, für gemeinsame Themenerarbeitung und Unterstützung während der Erstellung der Masterarbeit.

Für die moralische Unterstützung und große Geduld während des gesamten Studiums möchte ich mich an dieser Stelle bei meiner Familie, meinen Freunden und meiner Freundin bedanken.

Ein besonderer Dank gilt meiner Freundin Stefanie Fink, BSc. Durch ihre Unterstützung konnte diese Arbeit fristgerecht fertiggestellt werden. Gerade bei intensiven Phasen hat sie mir die Arbeit bei unserem gemeinsam gegründeten Unternehmen abgenommen. Auch bei Schreibblockaden konnte sie mich neu motivieren und trug so zum Erfolg bei.

KURZFASSUNG

Die Zukunft geht uns alle etwas an. Vor allem österreichische klein- und mittleren Unternehmen sehen sich dem Druck der immer weiter steigenden Effizienz aus verschiedensten Gründen ausgesetzt. Immer mehr solcher Unternehmen suchen Unterstützung bei Unternehmensberatungen mit dem Schwerpunkt Innovationen. Solche Beratungsunternehmen sollen neue Ideen bringen und bei der Umsetzung helfen. Um zu ermitteln, wie eine solche Innovationsberatung ihr Geschäftsmodell bis 2030 auszurichten hat, befasst sich diese Arbeit mit der Zielgruppe solcher Beratungsunternehmen, den österreichischen klein- und mittleren Unternehmen, und bringt diese mit Trends in Verbindung, wodurch daraus erfolgsversprechende Geschäftsmodellprototypen entstehen.

Im theoretischen Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die österreichischen Klein- und Mittelunternehmen durchleuchtet. Ebenfalls werden Unternehmensberatungen und deren Arbeitsweise dargestellt, hier speziell auch Innovationsberatungen. Diese Erkenntnisse werden auch mit Trends aus der Literaturrecherche in Verbindung gebracht, damit am Ende des theoretischen Teils der Arbeit drei Geschäftsmodelloptionen dargestellt werden können, um damit auch die forschungsleitende Fragestellung zu beantworten. Da der Zeithorizont bis 2030 lang ist, sind die relevanten Trends ein wesentlicher Teil der Geschäftsmodelle, weshalb in der Geschäftsmodellardarstellung auch die dafür nötigen Schlüsseltrends adaptiert werden. Im praktischen Teil werden diese Geschäftsmodelloptionen, aber auch die Schlüsseltrends von Experten validiert, verbessert und für die Weiterarbeit selektiert. Dieser Prozess reduziert die drei Optionen auf zwei Geschäftsmodellprototypen, die im weiteren Verlauf verfeinert werden. Als Ergebnis wurde ein Geschäftsmodell ausgearbeitet, welches den Coaching-Ansatz in den Vordergrund stellt, damit die Innovationskultur des Unternehmens nachhaltig verbessert werden kann und das Unternehmen selbst befähigt ist, Innovationen voranzutreiben. Der zweite Prototyp sieht den Einsatz moderner digitaler Technologie vor, die in Verbindung mit Innovationexperten die Unternehmen durch den Innovationsprozess begleiten.

Der Zielmarkt der ausgearbeiteten Geschäftsmodelle ist auch Expertenmeinungen zufolge sehr konservativ und vorsichtig, weshalb das Vertrauen in die jeweilige Beratungsleistung enorm wichtig ist. Doch wenn das Zusammenspiel zwischen Innovationsberatung und Unternehmen stimmt, kann die Zukunft nachhaltig gesichert und neue Ideen umgesetzt werden.

ABSTRACT

The future concerns us all. Above all, Austrian small and medium-sized companies are exposed to the pressure of ever-increasing efficiency for various reasons. More and more such companies are looking for support from management consultancies with a focus on innovations. Such consulting companies should bring new ideas and help with implementation. In order to determine how such an innovation consultancy should align its business model by 2030, this work deals with the target group of such consultancy companies, the Austrian small and medium-sized companies, and connects them with trends, which results in promising business model prototypes.

In the theoretical part of this scientific work, the Austrian small and medium-sized enterprises are examined. Management consultancies and their working methods are also shown, especially innovation consultancies. These findings are also linked to trends from the literature research so that at the end of the theoretical part of the thesis three business model options can be presented in order to answer the research question. Since the time horizon is long until 2030, the relevant trends are an essential part of the business models, which is why the key trends required for this are also adapted in the business model presentation. In the practical part, these business model options, but also the key trends, are validated, improved and selected for further work by experts. This process reduces the three options to two business model prototypes, which will be refined in the further course. As a result, a business model was worked out, which puts the coaching approach in the foreground, so that the innovation culture of the company can be sustainably improved and the company itself is able to drive innovations. The second prototype provides for the use of modern digital technology, which, in conjunction with innovation experts, accompanies the company through the innovation sprout.

According to experts, the target market for the business models developed is very conservative and cautious, which is why trust in the respective consulting service is extremely important. But if the interaction between innovation consultancy and the company is right, the future can be sustainably secured, and new ideas implemented.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Lesergruppe.....	2
1.3	Forschungsleitende Fragestellung	3
1.4	Ziele der Arbeit.....	3
1.5	Grafischer Bezugsrahmen	3
2	Kleine und mittlere Unternehmen.....	5
2.1	Begriffsdefinition und Abgrenzung.....	5
2.1.1	Quantitative Abgrenzung	5
2.1.2	Qualitative Abgrenzung	6
2.2	KMU in Österreich	6
2.3	Herausforderungen und Besonderheiten der KMU	7
2.4	Besonderheiten bei der KMU-Beratung.....	8
2.4.1	Vorbehalte gegenüber Beratern	8
2.4.2	Fehlende Einsicht	9
2.4.3	Fehlende strategische Fragestellungen	9
3	Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovation	10
3.1	Begriffsdefinition	10
3.1.1	Beratung	10
3.1.2	Unternehmensberatung	10
3.1.3	Invention und Innovation.....	11
3.2	Grundlagen Unternehmensberatung	11
3.3	Innovationsberatung	13
3.3.1	Aufgaben und Bereiche	14
3.3.2	Innovationsmanagement	15
3.3.3	Innovationstypen.....	17
3.3.4	Kreativität	18
3.4	Innovationsprozesse	19
3.4.1	Open und Closed Innovation	19
3.4.2	Idealtypischer Innovationsprozess.....	20
3.4.3	Stage-Gate-Prozess	21
4	Geschäftsmodelle.....	22
4.1	Definition Geschäftsmodelle	22
4.2	Methoden zur Geschäftsmodellbeschreibung	23
4.2.1	Geschäftsmodell nach Gassmann.....	23
4.2.2	Geschäftsmodell nach Wirtz.....	24
4.2.3	Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur	26

4.3	Auswahl der Darstellungsvariante für das Geschäftsmodell	28
4.3.1	Allgemeines zur Nutzwertanalyse.....	28
4.3.2	Die Bewertungskriterien.....	30
4.3.3	Gewichtung.....	31
4.3.4	Bewertung und Ergebnis	32
4.4	Generisches Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung.....	35
5	Trends 2030	36
5.1	Allgemeines zu Trends	36
5.2	Megatrends nach Ernst & Young.....	37
5.3	Megatrends nach GIM	39
5.4	Trends in der Unternehmensberatung.....	41
5.5	Trends bei Innovationen	42
5.6	Trends bei österreichischen KMU.....	44
5.7	Erkenntnisse für die Arbeit.....	46
6	Geschäftsmodelloptionen.....	47
6.1	Adaptierung für die Geschäftsmodelldarstellung.....	47
6.2	Geschäftsmodellvariante	48
6.2.1	Selbstständig mit Expertennetzwerk.....	48
6.2.2	Mentoring als Innovationsberatung	50
6.2.3	Innovationsprozess als Software Service.....	52
6.3	Zusammenfassung	53
7	Experteninterviews	54
7.1	Inhaltsanalyse nach Mayring	54
7.2	Beschreibung der Vorgehensweise	55
7.3	Transkription	56
7.4	Interviewleitfaden.....	57
7.5	Auswahl der Experten.....	62
7.5.1	Kriterien für Expertenauswahl.....	62
7.5.2	Experten für Unternehmensberatungen und Geschäftsmodelle	63
7.5.3	Experten für Trends und Innovationen	64
7.6	Interview Auswertung	66
7.6.1	Auswertungsschema	66
7.6.2	Erkenntnisse aus der Befragung der Experten für Unternehmensberatungen und Geschäftsmodelle.....	66
7.6.3	Erkenntnisse aus der Befragung der Experten Trends und Innovationen.....	77
8	Verfeinerung der Geschäftsmodellprototypen	87
8.1	Von Geschäftsmodelloptionen zu Geschäftsmodellprototypen.....	87
8.2	Geschäftsmodellprototyp: Coaching als Innovationsberatung	89
8.3	Geschäftsmodellprototyp: Innovationsberatung als Software	93

9	Zusammenfassung.....	97
9.1	Handlungsempfehlung und Ausblick	100
9.2	Resümee.....	101
	Literaturverzeichnis	102
	Abbildungsverzeichnis.....	107
	Tabellenverzeichnis.....	109
	Abkürzungsverzeichnis.....	110
	Anhangsverzeichnis	111
	Anhang 1: Transkripte der Experteninterviews	112
	Anhang 2: gekürzte Antworten der Experteninterviews	210

1 EINLEITUNG

Die vorliegende Arbeit durchleuchtet in Kapitel 1 die Ausgangssituation und die Lesergruppe. Im Anschluss werden die forschungsleitende Fragestellung und die Ziele der Arbeit angeführt. Der grafische Bezugsrahmen als Überblick über die Struktur der nachfolgenden Inhalte schließt dieses einleitende Kapitel ab.

1.1 Ausgangssituation

Wie wird die Welt 2030 wohl aussehen? Die Zukunft geht uns alle was an, deshalb sollte sich auch jeder damit beschäftigen. Es ist doch spannend darüber nachzudenken, wie wir morgen oder besser gesagt im nächsten Jahrzehnt arbeiten, essen, lernen und vor allem konsumieren werden. Letzteres ist vor allem für findige Unternehmer relevant, welche bereits jetzt den Grundstein für den möglichen Erfolg im kommenden Jahrzehnt setzen möchten. Es ist allgemein bekannt, dass die österreichische Unternehmenslandschaft durch die vielen, aber doch einzigartigen klein- und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt ist. Diese Unternehmen versuchen sich, wie auch schon in den letzten Jahren, auf die Zukunft einzustellen und sind bereit, alles zu verändern, damit letztendlich alles so bleiben kann, wie es ist. Damit ist nicht nur der Wohlstand einzelner Unternehmer gemeint, sondern der eines ganzen Landes. Es ist aber auch allgemein bekannt und spürbar, dass sich die Entwicklungsschritte und der Lebenszyklus von Produkten verkürzen, was einen geordneten Blick in die Zukunft immer weiter erschwert. Um dennoch einen klaren Blick in die Zukunft zu haben, suchen sich Unternehmen vermehrt Unterstützung von Beratungsunternehmen. Diese versuchen Innovationen bereits heute voranzutreiben, um diese in der Zukunft zu einer Innovation zu machen. Derzeit kann man feststellen, dass es mehr Innovationsberatungen und Unterstützungen in diesem Bereich gibt als noch vor einigen Jahren. Es zeigt sich also deutlich die Relevanz für die Thematik an der verstärkten Nachfrage der Unternehmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Vermehrung des Angebots für Innovations- und/oder Unternehmensberatung.

Was 2030 alles möglich sein könnte, beschreibt der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánoskyin 2018. Er spricht von Menschen, die kaum noch krank werden, da sie täglich ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Essen bekommen, damit alle Vitamine und nötigen Gegenmittel früh genug in den Körper gelangen. Möglich wären auch Opa-Bots, über den die Tochter oder der hinterbliebene Sohn mit ihrem verstorbenen Großvater chatten könnten. Jánosky spricht aber auch davon, dass Wissenschaftler vermehrt versuchen werden nach der Kraft und der Intelligenz später auch die Moral digital auf ein menschliches Niveau zu heben. Für findige Unternehmen ist also genug Potential vorhanden, um auch in Zukunft neue Geschäftsmodelle zu kreieren.¹

¹ Vgl. Jánosky (2018), S. 12 ff.

Solche innovativen Geschäftsmodelle könnten durchaus von heimischen Unternehmen gefunden und umgesetzt werden. Wie wichtig KMU für die österreichische Wirtschaft sind, zeigen die KMU-Daten der KMU-Forschung Austria zum Stichtag 12.04.2020. Hier wird angeführt, dass 99,6 % aller österreichischen Unternehmen KMU sind, und dabei nicht nur knapp 2 Millionen Beschäftigte haben, sondern auch 482 Milliarden Umsatz generieren. Auf die genaue Begriffsdefinition und weitere Informationen über diese Unternehmensklasse wird in Kapitel 2 dieser Arbeit eingegangen.²

2030 werden nicht nur völlig neue Produkte und Dienstleistungen angeboten und nachgefragt werden, sondern auch die dahinterstehenden Geschäftsmodelle werden neuartig sein. Grundsätzlich sollte ein vollständiges Geschäftsmodell aus vier Dimensionen bestehen. Es soll klar beschrieben sein, wer der Kunde ist, was das Unternehmen den Kunden bieten kann und auch wie diese Leistung hergestellt wird, ist zu definieren. Der für viele wichtigste Punkt eines Geschäftsmodells ist, welcher Wert mit dem Produkt oder der Dienstleistung erzielt werden kann. Es gibt verschiedenste Formen, um ein Geschäftsmodell zu beschreiben, dennoch müssen immer zumindest diese vier Dimensionen geklärt sein.³

Zusammengefasst zeigt sich also, dass auf der einen Seite die österreichische KMU-Landschaft unverzichtbar für die heimische Wirtschaft ist, auf der anderen Seite wird für solche Unternehmen der Blick in die Zukunft immer schwieriger. Bei der Unterstützung der Innovationsthemen bei solchen Unternehmen ergeben sich einige neue Geschäftsmodelle für Unternehmensberatungen mit dem Schwerpunkt auf Innovationen. Es ergibt sich also durch die verstärkte Nachfrage eine Möglichkeit, als Experte in diesem Bereich nicht nur Geld zu verdienen, sondern auch die heimische Wirtschaft zu unterstützen und zukunftsfit zu machen. Wie das aussehen könnte und welches Wissen hier gebraucht wird, wird in dieser Arbeit genau ausgearbeitet und beschrieben.

1.2 Leserguppe

Diese Arbeit soll sich an Inhaber und Gründer von kleinen- und mittleren Unternehmen (KMU) richten, die sich durch die Aufbereitung der Geschäftsmodelle und der Trendrecherche einen Überblick über mögliche Marktentwicklungen verschaffen möchten. Ebenso sollen sich KMU-Beratungsunternehmen an die erarbeiteten Geschäftsmodelle für 2030 anlehnen können, damit sich diese für das kommende Jahrzehnt schon jetzt vorbereiten können. Diese Arbeit soll also neben den KMU auch die Beratungsunternehmen inspirieren, damit die österreichische KMU-Landschaft für das kommende Jahrzehnt vorbereitet ist.

Am Ende dieser Arbeit erwartet die Leser die Antwort auf die in Kapitel 1.3 vorgestellte forschungsleitende Fragestellung.

² Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [12.04.2020].

³ Vgl. Granig (2016), S. 23 ff.

1.3 Forschungsleitende Fragestellung

Die forschungsleitende Fragestellung, die durch diese wissenschaftliche Arbeit beantwortet werden kann, lautet:

Wie könnten mögliche Geschäftsmodelle einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovation für österreichische KMU unter Berücksichtigung der relevanten Trends für 2030 aussehen?

Diese Frage wird im Ende des Theorieteils dieser Masterarbeit durch Geschäftsmodelloptionen, welche durch die erarbeitete Theorie aufgestellt werden, beantwortet. Im praktischen Teil der Arbeit werden diese Geschäftsmodelloptionen durch Experteninterviews überprüft und verfeinert.

1.4 Ziele der Arbeit

Die Hauptaufgabe dieser Arbeit ist die Beantwortung der oben genannten Fragestellung. Dennoch hat diese Arbeit auch genau definierte Ziele, die wie folgt lauten:

- Die Durchleuchtung der österreichischen KMU-Landschaft
- Erarbeitung der Arbeitsweise von KMU-Beratungsunternehmen und im Speziellen Innovationsberatungen
- Trendrecherche in Bezug auf Beratungstrends und Innovationstrends für das Jahr 2030
- Verfeinerung der in der Theorie erarbeiteten Erkenntnisse durch Experteninterviews

Die genannten Ziele werden Inhalt dieser Arbeit sein und der Reihe nach erarbeitet, wie es auch im grafischen Bezugsrahmen ersichtlich ist, welcher im nächsten Kapitel dargestellt wird.

1.5 Grafischer Bezugsrahmen

Abbildung 1 zeigt grafisch die Vorgehensweise und den Inhalt dieser Arbeit anhand eines Prozesses.

Nach der Einleitung werden die KMU in Österreich durchleuchtet. Darauf folgt die Analyse der Unternehmensberatungen, die Geschäftsmodelle und die Trendrecherche.

Der theoretische Teil dieser Arbeit endet mit der Aufstellung möglicher Geschäftsmodelle, in denen das erarbeitete, theoretische Wissen zugrunde liegt. Im praktischen Teil wird primär das erarbeitete Wissen rund um Unternehmensberatungen und Trends durch Expertenbefragungen überprüft. Dies ermöglicht die Verfeinerung der Geschäftsmodelle und somit eine durch Experten überprüfte Aufstellung möglicher Geschäftsmodelle für Unternehmensberatungen mit Schwerpunkt auf Innovationsberatung für das Jahr 2030. Die Arbeit endet mit einem Resümee und einen Ausblick.

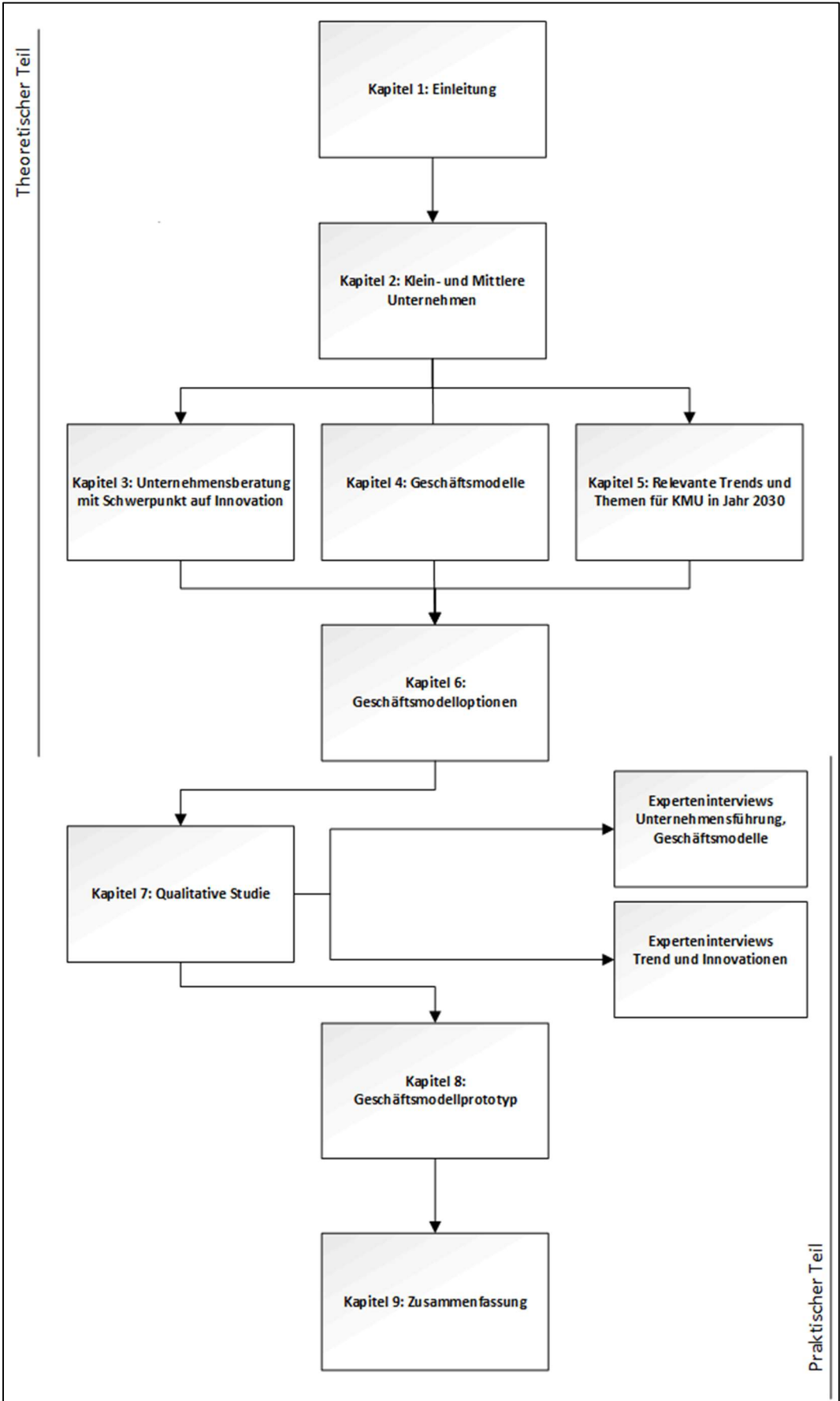


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN

Nachdem im vorherigen Kapitel die Ausgangssituation und die grafische Aufbereitung des zu erwartenden Inhalts der Arbeit vorgestellt wurden, befasst sich dieses Kapitel mit KMU im Allgemeinen, aber auch im Speziellen mit den Besonderheiten und Herausforderungen dieser Gruppe in Österreich.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung

In Kapitel 1.1 wurde schon auf die Wichtigkeit der KMU hingewiesen. Bevor genauer auf die Zahlen, Daten, Besonderheiten und Herausforderungen dieser Unternehmensklasse eingegangen wird, ist eine genaue Begriffsdefinition und eine Abgrenzung zu anderen Klassen notwendig.

2.1.1 Quantitative Abgrenzung

Die Europäische Kommission hat 2015 eine genaue Definition für diese Unternehmensklasse veröffentlicht, um genau diese Unternehmen bestmöglich für Statistiken, Förderungen oder auch Recherchen zu trennen und auch von anderen abzugrenzen. Die nachfolgende Tabelle 1 zeigt die Einteilung der Unternehmen in der KMU-Klasse, wobei die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter, der Jahresumsatz sowie die Bilanzsumme zur Einteilung herangezogen werden. Die Einteilung in diese Unternehmensklasse setzt einen maximalen Kapitalbesitz einer oder mehrerer anderer Unternehmen von 25 % voraus. Andernfalls zählt das Unternehmen nicht als eigenständiges KMU und wird den mehrheitlichen Kapitalbesitzern zugeordnet.⁴

	Kleinstunternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
Anzahl Mitarbeiter	1-9	10-49	50-249
Jahresumsatz	Bis 2 Mio. €	Bis 10 Mio. €	Bis 50 Mio. €
Bilanzsumme	Bis 2 Mio. €	Bis 2 Mio. €	Bis 43 Mio. €

Tabelle 1: Abgrenzung und Definition von KMU der EU Kommission, Quelle: In Anlehnung an Europäische Kommission (2015), S. 10 f.

Zusätzlich zu der Aufteilung innerhalb der KMU-Klasse, wie diese in der Tabelle 1 dargestellt ist, muss zur Abgrenzungsmöglichkeit noch die Klasse der Ein-Personen-Unternehmen sowie die Klasse der großen Unternehmen erwähnt werden. Auf der einen Seite gelten Unternehmen, die ohne unselbständige Mitarbeit auskommen, als Ein-Personen-Unternehmen. Das ist jene Klasse, bei denen der Selbständige allein für sich bzw. das Unternehmen arbeitet. Wohingegen auf der anderen Seite große Unternehmen stehen, welche die Kriterien der mittleren Unternehmen übersteigen.⁵

⁴ Vgl. Europäische Kommission (2015), S. 8 ff.

⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Onlinequelle [21.04.2020].

2.1.2 Qualitative Abgrenzung

Wegmann meinte bereits 2006, dass es schwierig sei, KMU jeweils quantitativ nach diesen drei Kriterien einzuteilen. Sie sollten nur für statistische Zwecke so eingeteilt werden, da die diversen Branchenspezifika der einzelnen Unternehmen bei näherer Betrachtung unbedingt miteinbezogen werden müssten. So unterscheiden sich Produktionsunternehmen von Beratungsunternehmen nicht nur oft an der Bilanzsumme, sondern auch an der Anzahl der Mitarbeiter im Vergleich dazu. Nach einer ersten Orientierung mittels quantitativer Fakten sollte es fallspezifisch auch qualitative Bewertungen geben. Hierbei eignen sich Fragestellungen rund um den Organigramm Aufbau des Unternehmens oder das bestehende Kunden- und Lieferantennetzwerk.⁶

Mit KMU gehen ebenso flache Organisationshierarchien einher. Ein Austausch zwischen Mitarbeiter und Unternehmensführung findet nicht nur öfter als bei Großunternehmen statt, sondern ist auch meist informeller.⁷

Ebenso ist der regionale Bezug der KMU oft stark ausgeprägt. Der jeweilige Absatzmarkt sowie auch die Mitarbeiter stammen aus der Region. Dadurch lässt sich auch eine persönlichere Kundenbeziehung aufbauen. Damit einher geht auch die Versorgungskette durch Lieferanten, die ebenfalls meist aus der Region stammen.⁸

Zusammenfassend kann vermerkt werden, dass die Einteilung der Unternehmensgröße anhand von quantitativen Zahlen einfach durchgeführt werden kann, dies aber nur durch eine zusätzliche qualitative Abgrenzung auch wirklich aussagekräftig ist.

2.2 KMU in Österreich

Wie bereits in Kapitel 2.1 angedeutet, können KMU schwer einer Klasse zugeordnet werden. In diesem Kapitel wird deshalb weiter auf die Spezifika der österreichischen KMU-Landschaft eingegangen. Dies wird auch gemacht, um die Zielgruppe, für das in dieser Arbeit noch zu definierende Geschäftsmodell für Innovationsberatungsunternehmen, besser zu verstehen.

Das österreichische Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort veröffentlichte im Jänner 2020 einen Bericht über die aktuelle Situation der KMU in Österreich. Laut diesem Bericht waren 2017 337.800 Unternehmen in Österreich gemeldet, welche in die Größenklasse der KMU fallen. Diese stellten 2,0 Mio. selbstständig und unselbstständig Beschäftigten bzw. 52.900 Lehrlingen einen Arbeitsplatz zur Verfügung. Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten der KMU liegt zwischen 6 und 7 Personen, wobei davon rund 27 % als Teilzeitkräfte angemeldet sind.⁹

⁶ Vgl. Wegmann (2006), S. 13 f.

⁷ Vgl. Reiß (1998), S. 12.

⁸ Vgl. Kropfberger (1986), S. 37.

⁹ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), S. 16 f.

Nachdem die aktuellen Zahlen und Fakten bereits zuvor genannt wurden, ist natürlich auch die vergangene bzw. zukünftige Änderung in der KMU-Landschaft interessant. Eine Gegenüberstellung der Neugründungen, Schließungen und Insolvenzen aus 2016 zeigt, dass es 26.759 Neugründungen und 22.139 Schließungen von KMU in Österreich gab. 4.340 Unternehmen mussten dabei aufgrund einer Insolvenz schließen. Anhand dieser Zahlen aus 2016 zeigt sich durchaus ein Wachstum in dieser Größenklasse, wobei dieses aber wiederum vom allgemeinen Wirtschaftswachstum abhängig ist. Dieses wird jedoch in dieser Arbeit nicht genauer untersucht.¹⁰

Nachdem nun eine Klassifizierung der Unternehmen möglich ist sowie die aktuellen Kennzahlen für die KMU in Österreich ersichtlich sind, kann in den folgenden Kapiteln auf die Besonderheiten und die Herausforderungen dieser Unternehmensklasse eingegangen werden.

2.3 Herausforderungen und Besonderheiten der KMU

Kapitel 2.1 erwähnt bereits die Abgrenzungen der Größenklasse der KMU zu anderen Unternehmensgrößen. Auch das vorhergehende Kapitel deutet schon auf darauf hin, dass KMU von einigen Besonderheiten betroffen sind. Es nicht Aufgabe dieser Arbeit, alle diese Besonderheiten zu identifizieren, dennoch werden einige davon aufgelistet, damit ein grundsätzliches Verständnis für die KMU entsteht.

Organigramm

Schon das Organigramm eines KMU weicht von Ein-Personen-Unternehmen oder Großunternehmen stark ab. So gibt es in KMU meist wenig Hierarchieebenen und in eigentümergeführten Unternehmen gibt es häufig nur eine Person bzw. eine Familie, die strategische, aber auch operative Entscheidungen trifft.¹¹

Prozesse

KMU sind oft erfolgreich, um schnell und individuell auf Kundenwünsche oder auch Probleme reagieren zu können. Das setzt ein gewisses Maß an Flexibilität innerhalb der Prozesse voraus. Deshalb betreiben viele KMU kein aktives Prozessmanagement im engeren Sinn, dennoch definieren und dokumentieren sie die wichtigsten Prozesse. Die dokumentierten Prozesse sollen bei der Sicherstellung der Qualität unterstützen und auch Standards ermöglichen, aber nicht die Flexibilität einschränken. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Flexibilität oft über die Einhaltung der dokumentierten Prozesse steht.¹²

¹⁰ Vgl. Statistik Austria, Onlinequelle [22.04.2020].

¹¹ Vgl. Wolters/ Kaschny (2010), S. 20.

¹² Vgl. Kolter/Bliemel (2006), S. 920 f.

Datensicherheit und Schutz von Wissen

Die Wissensverteilung innerhalb des Unternehmens ist bei KMU oft die Schlüsselkompetenz. Diese tun sich aufgrund der Größe und flacheren Hierarchie oft leichter bei der Wissensverteilung als große Unternehmen. Die Mitarbeiter werden dabei häufig bereichsübergreifend selbst aktiv und tauschen Wissen aus. KMU erzeugen ihren Wettbewerbsvorteil oft durch spezielles Fachwissen. Es besteht also ein Risiko, wenn das Wissen abwandert oder Dritten zugänglich wird. Deshalb ist Datensicherheit nicht nur im IT-Bereich ein wichtiges Thema für KMU, sondern auch für das Wissen, welches in der Organisation verteilt ist.¹³

Es gibt weit mehr als diese Herausforderungen für KMU. Für diese Arbeit wurden die in der Literatur häufigsten genannten Herausforderungen gefiltert. Es geht darum, dass dieses Kapitel die Probleme der KMU aufzeigt, damit ein allgemeines Verständnis entsteht. Im nächsten Schritt wird auf die Besonderheiten der KMU-Beratung eingegangen, was ein Verständnis für die Herausforderungen dieser Gruppe voraussetzt.

2.4 Besonderheiten bei der KMU-Beratung

Unternehmensberatungen, die sich um KMU bemühen, sollten die Besonderheiten bei der KMU-Beratung kennen. Es gibt verschiedenste Blickwinkel, welche zu berücksichtigen sind. Da sich diese Arbeit an Unternehmensberatungen richtet, werden im Anschluss die bekanntesten Besonderheiten aufgezählt und kurz erläutert.

2.4.1 Vorbehalte gegenüber Beratern

Oft stehen KMU-Entscheidungsträger externen Beratern sehr skeptisch gegenüber. Obwohl sich ein Rückstand der KMU bei der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Werkzeugen gegenüber Großunternehmen zeigt, vertrauen Entscheidungsträger ihrer eigenen Erfahrung bzw. dem unternehmensinternen Wissen mehr als einem externen Berater. Die Zeit zeigt aber auch, dass sich die Einstellung hier wandelt, und vermehrt externe Berater für gewisse Projektphasen eingeladen werden. Es halten sich dennoch Vorurteile wie zum Beispiel: Fixierung auf Folgeaufträge von Beratern und die Erzeugung der Abhängigkeit, aber auch überzogene Versprechungen oder fragwürdige Konzeptausarbeitungen.¹⁴

Um eine Unternehmensberatung für die Größenklasse KMU erfolgreich zu etablieren, sollten die Vorbehalte gegenüber Beratern möglichst früh beseitigt werden oder gar nicht erst aufkommen.

¹³ Vgl. Schwarz/Harms (2005), S. 272 ff.

¹⁴ Vgl. Meyer/Schleus/Buchhop (2007), S. 11 f.

2.4.2 Fehlende Einsicht

Wick behauptet 2000, dass sich viele KMU selbst im Weg stehen. Die so genannte Betriebsblindheit erschwert oft das Herausfiltern der eigenen Probleme im Unternehmen. Untersuchungen zeigten Wick, dass die Unternehmer nur selten selbst Schwachstellen erkennen und einsehen.¹⁵

Die oben genannten Erkenntnisse sind Grundlage dafür, dass Chancen zur Weiterentwicklung des Unternehmens oft nicht genutzt werden. Häufig besteht auch die Gefahr, dass die Führungsebene bestimmte Situationen und Marktentwicklungen falsch bewertet, was sogar zu einer existentiellen Krise führen kann.¹⁶

2.4.3 Fehlende strategische Fragestellungen

Bei KMU legt die strategische Ausrichtung häufig der Eigentümer bzw. die Eigentümerfamilie fest. Diese möchten auch oft nicht, dass jemand von extern hier Einfluss nimmt. Unterstützung wird hin und wieder bei Steuerberatern und Finanzberatern angefordert, wobei diese auch keine tieferen Einblicke in die genaue strategische Fragestellung bzw. Ausrichtung erhalten. Typischerweise leiden KMU auch öfter unter einem typischen Strategie- und Planungsmangel. Operative Aufgaben und Herausforderungen sind bei den Eigentümern oft höher priorisiert, was ebenfalls zu einer Verschlechterung der Strategieplanung führt.¹⁷

Kapitel 2.4 zeigt die Herausforderungen bei der KMU-Beratung. Dieses Kapitel ist für die Arbeit relevant, damit die Zielgruppe dieser Arbeit auch auf die möglichen Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen bei der Beratungstätigkeit mit KMU vorbereitet ist. Damit wurden diese als gesonderte Unternehmensklasse genau erläutert. In Kapitel 3 wird auf die Unternehmensberatung eingegangen, wobei hier grob der Begriff erklärt und danach schrittweise vertiefend auf das Arbeitsthema eingegangen wird.

¹⁵ Vgl. Wick (2000), S. 118.

¹⁶ Vgl. Meyer/Schleus/Buchhop (2007), S. 13.

¹⁷ Vgl. Wick (2000), S. 115 ff.

3 UNTERNEHMENSBERATUNG MIT SCHWERPUNKT AUF INNOVATION

Nachdem in Kapitel 2 die Fakten rund um die KMU erarbeitet wurden, handelt dieses Kapitel von den Unternehmensberatungen, welche die KMU beraten. Dieses startet mit der Begriffsdefinition und geht schrittweise tiefer in die Innovationsberatung ein.

3.1 Begriffsdefinition

3.1.1 Beratung

Im Kern bedeutet der Begriff Beratung oder auch Consulting nichts anderes als Veränderung bzw. Change. Noch deutlicher beschreibt der Begriff Verbesserung die Beratung. Letztendlich wird die Beratungsleistung in Anspruch genommen, um die gewünschte Veränderung möglichst effizient herbeizuführen. Für Unternehmen geht es dabei um die Begleitung betrieblicher Veränderungen, die zur Verbesserung der Unternehmenssituation führen sollen.¹⁸

„Eine Beratung ist nichts anders als der Versuch, eine Situation zu verändern oder zu verbessern, wobei jedoch der Berater keinen direkten Einfluss darauf hat, inwieweit seine Veränderungsvorschläge in die Tat umgesetzt werden. Bewirkt man eine direkte Veränderung, ist man Manger und kein Berater.“¹⁹

Zusammengefasst steht der Begriff Beratung für die Unterstützung bei einer Veränderung und die daraus entstehende Verbesserung der Situation. Im Folgenden wird nun der Begriff weiter für die Unternehmensberatung spezifiziert.

3.1.2 Unternehmensberatung

„Unternehmensberatung ist eine eigenverantwortlich, zeitlich befristet, auftragsindividuell und zumeist gegen Entgelt erbrachte professionelle Dienstleistung, die sich an Unternehmen/Organisationen mit dem Ziel richtet, Problemstellungen zu identifizieren und zu analysieren und/oder Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, um den Kunden bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen zu unterstützen bzw. dessen Fähigkeiten zur Bewältigung des zugrundeliegenden Problems zu verbessern.“²⁰

¹⁸ Vgl. Lippold (2013), S. 6.

¹⁹ Vgl. Block (2000), S. 11.

²⁰ Vgl. Niessen (2007), S. 3.

3.1.3 Invention und Innovation

Nachdem der Begriff der Beratung und im Speziellen die Unternehmensberatung geklärt ist, wird nun auf die Begriffe der Invention und Innovation eingegangen. Dies dient zum einheitlichen Verständnis für eine einfachere weitere Auseinandersetzung mit dem Thema bzw. der Arbeit.

Noch bevor es zu einer Invention oder Innovation kommt, braucht es meist einen kreativen Denkprozess. Die Kreativität soll helfen Ideen zur Lösung eines Problems hervorzubringen. Hierfür gibt es verschiedenste Kreativitätstechniken, welche je nach Problemstellung und Anwender mehr oder weniger erfolgreich sind. Erst mit einer Idee im Kopf kommt es zum nächsten Schritt, der Invention.²¹

Aus einer Idee kann eine Invention entstehen. Der Begriff beschreibt nichts anderes als eine Erfindung und erstmalige Umsetzung einer Idee. Diese Idee kann dabei spontan oder gezielt durch Kreativitätstechniken entstehen. Nachdem mit oder ohne Kreativitätstechniken aus einer Idee eine Erfindung, also eine Invention wurde, kann daraus eine Innovation werden. Dieser Begriff kommt zur Anwendung, wenn eine Invention erstmalig wirtschaftlich umgesetzt wird. Dabei versteht man unter einer Innovation im engeren Sinn die erstmalige Markteinführung einer Invention. Eine Innovation im weiteren Sinne ist die Marktbewährung der Invention.²²

Die Innovation unterscheidet sich also zur Invention durch das Ergebnis des Prozesses oder den Prozess selbst. Im Innovationsprozess werden alle Phasen von der Ideengenerierung bis zu Umsetzung berücksichtigt, wohingegen ein Inventionsprozess das Erfinden von Problemlösungen priorisiert.²³

3.2 Grundlagen Unternehmensberatung

Durch die Begriffsdefinition im vorherigen Kapitel kann nun vertiefend auf die Unternehmensberatungsbranche eingegangen werden. Dieses Kapitel widmet sich den allgemeinen Unternehmensberatungskonzepten, damit im darauffolgenden Kapitel vertiefend die Innovationsberatung erläutert werden kann. So wird erarbeitet, wie Unternehmensberatungen heute funktionieren und damit kann auf ein mögliches Geschäftsmodell für Innovationsberatungen im Jahr 2030 geschlossen werden.

Schon heute gibt es sehr viele Tätigkeitsfelder und Spezialisierungen von Unternehmensberatungen. Derzeit ist grob ein Drittel solcher Unternehmen auf die klassische Strategie und Organisationsberatung spezialisiert. Ein anderer großer Teil ist heutzutage auch die IT-Beratung. Erwähnenswert sind ebenso die Personalberatungen, die auch einen stark wachsenden Markt haben.²⁴

²¹ Vgl. Majaro (1993), S. 6 f.

²² Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 5 ff.

²³ Vgl. Schlick (1995), S. 2 f.

²⁴ Vgl. Hartstein/Billing/Schawel (2011), S. 3 f.

Fink behauptet 2009 ebenfalls, dass es in der Spezialisierung von Unternehmensberatungen drei große Bereiche gibt. Wie in der Abbildung 2 ersichtlich, gibt es für Fink drei Hauptkategorien der Unternehmensberatungen. Neben der Personalberatung, welche Unternehmen nicht nur in der Mitarbeiterakquisition beraten soll, sondern auch zum Beispiel bei der strategischen Mitarbeiterbedarfs- und Entwicklungsstrategie. Die bereits angesprochene IT-Beratung unterstützt Unternehmen bei der Planung, Entwicklung und erfolgreichen Implementierung von IT-Systemen. Die Digitalisierung von Prozessen fällt in diese Beratungskategorie. Der größte Markt für Unternehmensberatungen ist laut Fink eindeutig die Managementberatung. Diese unterstützt vor allem die Managementebene von Unternehmen bei der strategischen und organisatorischen Führung sowie Umsetzung von Veränderungsprozessen. In der Literatur wird meistens auch die im nächsten Kapitel vorgestellte Innovationberatung zur Managementberatung-Kategorie dazugezählt.²⁵

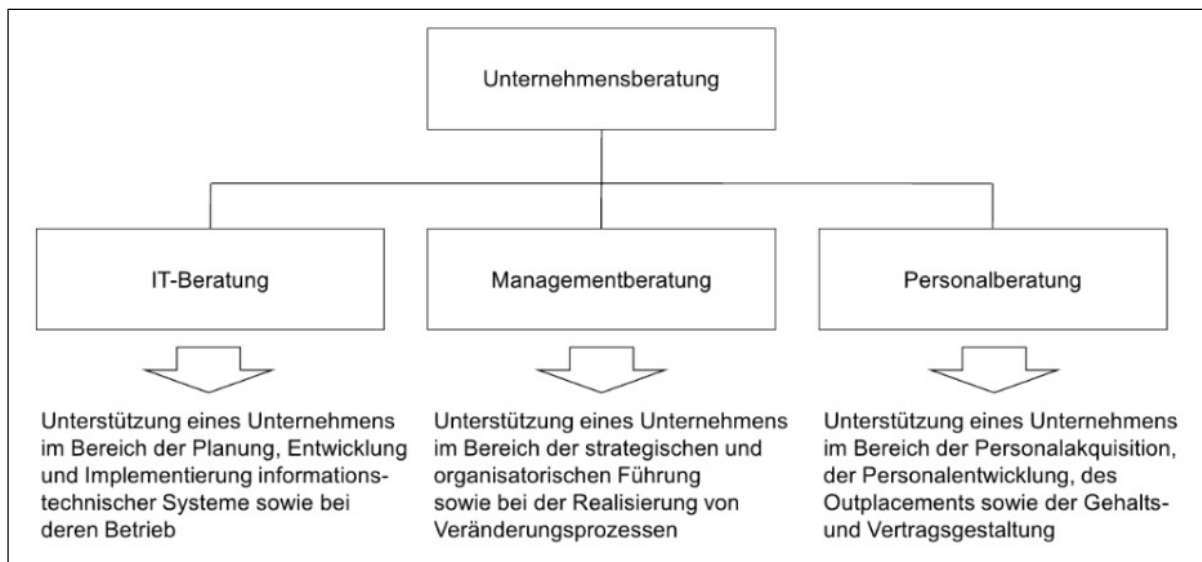


Abbildung 2: Teile des Unternehmensberatungsmarktes, Quelle: Fink/Knoblach (2004), S. 7.

Unabhängig davon, welche Spezialisierung die Unternehmensberatung hat, ein Beratungskonzept braucht jeder. Ein solches Konzept gibt dem Leistungsangebot und der Beratungsphilosophie den Rahmen, wonach sich das Unternehmen, der Berater und auch der Kunde einstellen können. In Abbildung 3 sieht man ein beispielhaftes Beratungskonzept, welches mit der Beratungsorganisation oben beginnt. In diesem Konzept sind auch die Philosophie und Erwartungshaltung des Kunden beschrieben, mit der der jeweilige Berater letztendlich in die Kunden bzw. Klienten Organisation einsteigt. Die für den Kunden richtige Beratungsstrategie ergibt sich oft aus der Methode des Beraters bzw. den Erwartungen des Kunden.²⁶

²⁵ Vgl. Fink (2009), S. 2 ff.

²⁶ Vgl. Reineke/Bock (2007), S. 71 ff.

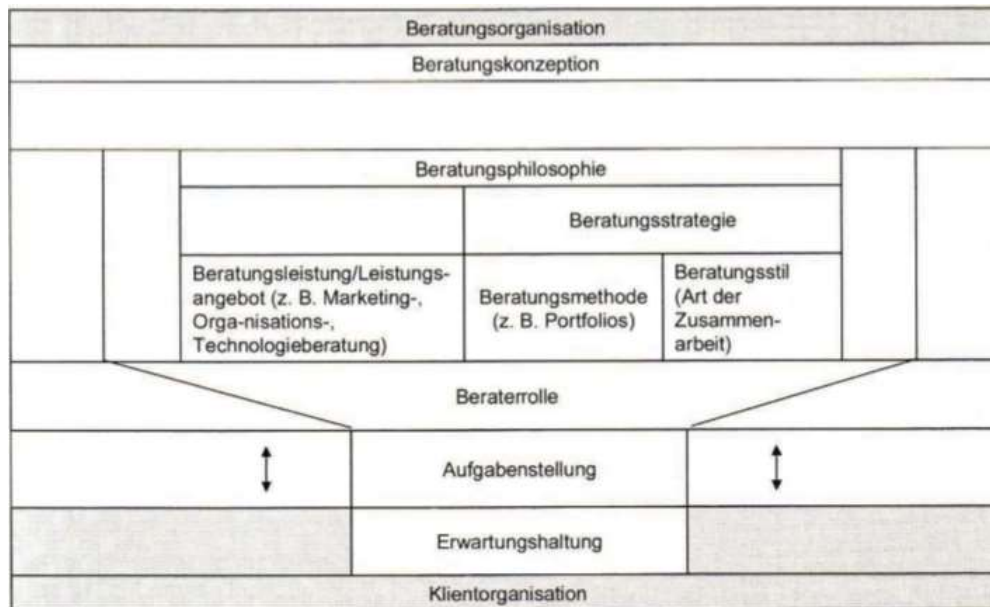


Abbildung 3: Beispielhaftes Beratungskonzept einer Unternehmensberatung, Quelle: Reineke (2007), S. 73 (leicht modifiziert).

Durch die Ausarbeitung der Kategorien der Unternehmensberatungen sowie der beispielhaften und allgemeinen Methode bzw. Beratungskonzept, kann nun im Speziellen tiefer auf die Innovationsberatungen eingegangen werden. In Kapitel 3.3 werden nun vertiefend diese Unterkategorie der Managementberatung und auch die Besonderheiten hervorgehoben.

3.3 Innovationsberatung

Bereits in Kapitel 3.1.3 wurde auf die Definition von Innovation eingegangen. Nachdem also die Definition von Innovation bzw. Invention, sowie im Allgemeinen der Aufbau einer Unternehmensberatung erklärt wurde, widmet sich dieses Kapitel vertiefend der Innovationsberatung. Also eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt auf Innovationsberatung.

Auch Schumpeter wies 1980 darauf hin, dass eine Innovation immer eine erstmalige Durchführung von neuen Kombinationen ist. Wichtig dabei ist die wirtschaftliche Umsetzung dieser Kombinationen. Eine Innovation ist als eine andersartige Kombination von zur Verfügung stehenden „Dingen und Kräften“. Daraus schließt Schumpeter, dass eine Innovation fünf Fälle umfasst:

1. Herstellung eines neuen Produkts bzw. Produktqualität
2. Einführung einer noch neuen oder unbekanntem Produktionsmethode
3. Eroberung eines neuen Absatzmarktes, auf dem der jeweilige Geschäftszweig noch nicht existierte
4. Eröffnung einer neuen Quelle von Fertig- und Halbfabrikaten sowie Rohstoffen
5. Herbeiführung einer Neuorganisation bzw. Abschaffung oder Erschaffung einer Monopolstellung²⁷

²⁷ Vgl. Schumpeter (1980), S. 170 ff.

3.3.1 Aufgaben und Bereiche

Letztendlich soll dank der Definition von Innovation und den unzähligen innovativen Beratungsinhalten die Wertschöpfung der zu beratenden Kunden erhöht werden. Abbildung 4 zeigt einen idealtypischen Innovationsprozess aus Sicht des zu beratenden Kunden. Auch die Abgrenzung zwischen der Innovationsberatung, der Innovationsprozessberatung und der Innovationsumsetzungsberatung wird veranschaulicht. Der Schwerpunkt in der Innovationsberatung liegt in der Generierung von Ideen und Ausarbeitung von Konzepten. Die Innovationsprozessberatung hingegen unterstützt den Kunden bei der Bewertung und Auswahl von Ideen, Definitionen von Produkten bzw. Dienstleistungen und auch bei der Entwicklung von Prototypen. Die Innovationsumsetzungsberatung unterstützt den Kunden bei der Markteinführung bzw. Kommerzialisierung der Innovation. Diese Abgrenzung ist auch in Abbildung 3 inklusive der jeweiligen Stakeholder und Schwerpunkte ersichtlich.²⁸



Abbildung 4: Idealtypischer Innovationsprozess aus Sicht des Kunden, Quelle: Lippold (2016), S. 119.

Neben der Einstufung der Innovationsberatung in den oben genannten Bereichen muss das Thema auch zu anderen Beratungs- bzw. Managementbereichen abgegrenzt werden.

²⁸ Vgl. Lippold (2016), S. 118 ff.

Abbildung 5 zeigt die Zuständigkeiten bzw. Abgrenzungen von Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklungsmanagement (F&E Management) und Technologiemanagement. Wie Abbildung 5 zeigt, ist das Technologiemanagement am engsten gefasst. Es ist marktfernt und auf die Generierung neuer Technologien spezialisiert. Weiter gefasst ist das F&E Management, welches auch die Grundlagenforschung miteinbezieht und auch in die praxisorientierte Entwicklung denkt. Das Innovationsmanagement umfasst die strategische, aber auch operative Ebene von der Grundlagenforschung über die Entwicklung bis hin zur Markteinführung. So wird, wie bereits in Kapitel 3.1, aus Invention eine Innovation.²⁹

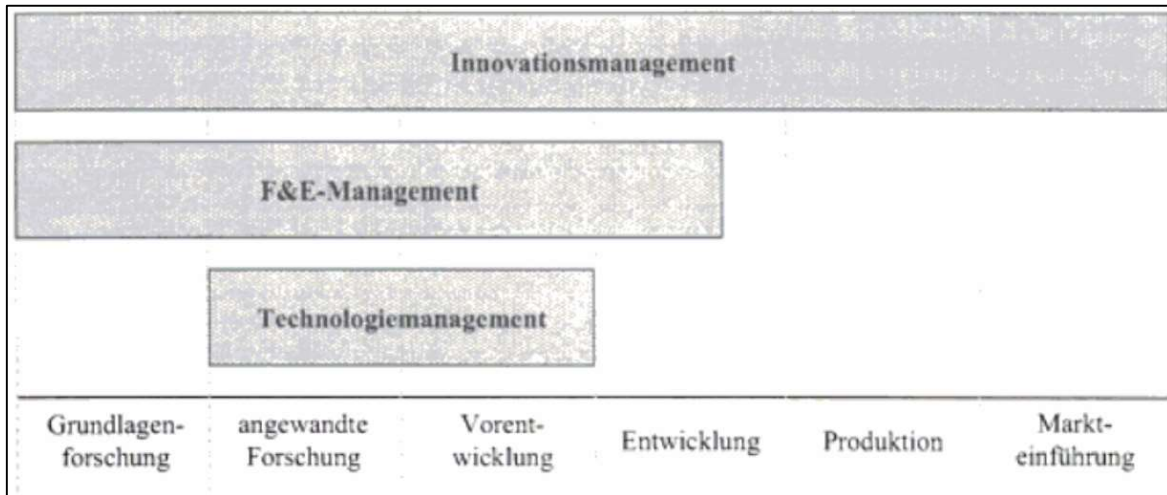


Abbildung 5: Abgrenzung und Eingliederung des Innovationsmanagements, Quelle: Macharzina/Wolff (2017), S. 752 (leicht modifiziert).

Da es in dieser Arbeit primär um Unternehmensberatungen mit Schwerpunkt auf Innovation geht, wird im folgenden Kapitel vertiefend auf das angesprochene Innovationsmanagement eingegangen.

3.3.2 Innovationsmanagement

Ob ein Unternehmen letztendlich Innovationen erzeugt und realisiert, hängt stark vom Innovationsmanagement ab. Auch beratende Unternehmen gehen bei der Innovationsberatung immer schrittweise, anhand von Prozessen, vor. In diesem Kapitel wird, nachdem die Definition und Aufgaben des Innovationsmanagements, erläutert wurden, auch auf die Ziele eingegangen. Die weiteren Unterkapitel beschäftigen sich mit den bekannten Innovationstypen und Arten.

In der veröffentlichten Literatur finden sich zahlreiche Definitionen zum Thema Innovationsmanagement. Beispielhaft werden in dieser Arbeit drei Definitionen vorgestellt:

Allgemein kann festgehalten werden, dass Innovationsmanagement alle Planungs-, Entscheidungs- sowie auch Organisations- und Kontrollaufgaben umfasst, um eine erfolgreiche Markteinführung einer zu generierenden Idee umzusetzen.³⁰

²⁹ Vgl. Macharzina/Wolff (2005), S. 751 ff.

³⁰ Vgl. Vahs/Brem (2015) S. 28.

2006 definierte Corsten das Innovationsmanagement als eine systematische Planung, Steuerung sowie Überwachung von Innovationsprozessen. Zusammengefasst also alle Aufgaben, welche in einem Innovationsprozess aufkommen, um ein Problem möglichst effizient und zielorientiert zu lösen. Dabei sind die Selektionsphase und die Aufgaben, die bedarfs- und ressourcengerechte Innovationen herausfiltern, im Fokus.³¹

In der Theorie wird dabei auch oft zwischen strategischem bzw. operativem Innovationsmanagement unterschieden. Der grundsätzliche Unterschied ist dabei der Betrachtungszeitraum. Während das operative Innovationsmanagement auf die kurz- und mittelfristige Planung ausgerichtet ist, beschäftigt sich das strategische Management mit der längerfristigen Ausrichtung des Unternehmens. Bei der strategischen Ausrichtung werden auch die Unternehmensumwelt sowie auch die längerfristigen Ziele und die Abstimmung der anderen Strategien des Unternehmens abgestimmt. Das operative Innovationsmanagement sieht die Durchführung des geplanten Innovationsprozesses im Mittelpunkt.³²

Die einzelnen Aufgaben des Innovationsmanagements kann man auch in generelle und spezielle Aufgaben einteilen. Stockmeyer hat 2001 die wesentlichen Aufgaben des Innovationsmanagements zusammengefasst. Dazu gehören die Formulierung und die Kommunikation der erarbeiteten Innovationsziele und Strategien. Auch eine innovationsfreundliche Organisation, Führung und Unternehmenskultur ist eine generelle Aufgabe des Innovationsmanagements. Für Stockmeyer zählen auch die notwendige Qualifikation und Motivation des Personals sowie die Bereitstellung der benötigten sachlichen und personellen Ressourcen zu den generellen Aufgaben des Innovationsmanagements. Zu den speziellen Aufgaben gehört unter anderem die Planung, Steuerung sowie auch die Kontrolle des definierten Innovationsmodells und Innovationsprojekten. Bemerkenswert ist auch, dass für ihn das Teambuilding und das Lösen von Konflikten zu den speziellen Aufgaben des Innovationsmanagements gehört.³³

Nachdem nun die Aufgaben ausgearbeitet wurden, gilt es nun die Ziele des Innovationsmanagements zu verstehen. Thom behauptet 1980, dass es schwierig sei, ein klares Zielsystem für das Innovationsmanagement darzustellen. Er spricht aber von einer Interessensausgleichfunktion des Innovationsmanagements, da es unterschiedliche Interessen innerhalb eines Unternehmens gibt. Der Eigentümer, der Manager, die Mitarbeiter, aber auch gegebenenfalls die Gewerkschaften haben unterschiedlichen Meinungen und Interessen.³⁴

³¹ Vgl. Corsten (2006), S. 38 ff.

³² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 28 f.

³³ Vgl. Stockmeyer (2001), S. 73 ff.

³⁴ Vgl. Thom (1980), S. 155 ff.

Für Gassmann gibt es drei Ebenen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement. Diese Darstellung eignet sich auch deshalb als Zieldarstellung für dieses Thema. In der obersten Ebene, also der normativen Ebene, werden die Vision, die Mission, aber auch die Werte und Leitbilder des Unternehmens definiert. Diese geben die Richtung für die darauffolgenden Ebenen vor. Die Aufgabe der strategischen Ebene ist die langfristige Ausrichtung und Planung der Ressourcen, Technologie, aber auch das Verstehen der Märkte und des Betätigungsfeldes. Die unterste Ebene ist die operative Ebene. Hier ist das Ziel die Gestaltung und Führung des zuvor festgelegten Innovationsprozesses sowie die Einhaltung der Qualität und der Kosten.³⁵

Durch den Einblick in das Innovationsmanagement kann nun vertiefend auf die Innovationstypen eingegangen werden.

3.3.3 Innovationstypen

Durch unterschiedliche Kriterien lassen sich Innovationen in verschiedenste Arten einteilen. Tabelle 2 zeigt die Kernfragen zu den unterschiedlichen Differenzierungskriterien. Neben dem Gegenstandsbereich, welcher den innovierten Gegenstand unterscheidet, gibt es auch das Kriterium für Auslöser der Innovation sowie Neuheitsgrad und Veränderungsumfang im Unternehmen.³⁶

Differenzierungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich	Worauf bezieht sich die Innovation?
Auslöser	Wodurch wird die Innovation veranlasst?
Neuheitsgrad	Wie neu ist die Innovation?
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?

Tabelle 2: Differenzierungskriterien von Innovationsarten, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52 (In Anlehnung).

Bei der Unterscheidung des Gegenstandsbereiches, kann man zwischen Produkt-, Prozess-, Sozialen und Organisatorischen Innovationen unterscheiden, aber auch nach Marketing- und Geschäftsmodellinnovationen.³⁷

Bei der Differenzierung nach Auslöser gibt es einerseits die Möglichkeit, zwischen einer Push-Innovation oder einer Pull-Innovation zu unterscheiden. Letztere wird vom Markt, also den Kunden gefordert, wohingegen die Push-Innovation in den Markt drückt.³⁸

³⁵ Vgl. Gassmann/Sutter (2008), S. 3 ff.

³⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52 f.

³⁷ Vgl. Thom (1980), S. 36 f.

³⁸ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 4 ff.

Zwar impliziert der Innovationsbegriff das Merkmal der Neuheit, dennoch kann innerhalb des Begriffs tiefer differenziert werden. Ein gänzlich neuer Durchbruch einer Technologie heißt Basisinnovation. Eine Verbesserungsinnovation bezeichnet man, wenn eine Verbesserung der Nutzenparameter vorliegt. Bei der Anpassung aufgrund der Kundenwünsche, spricht man von einer Anpassungsinnovation. Die bewusste Übernahme oder Nachahmung von Problemlösungen bezeichnet man schlicht Imitation, diese ist wohl strenggenommen keine Innovation. Eine Scheininnovation liegt vor, wenn das Design oder das Äußerliche eines Produktes verändert wurde, ohne dass die Leistungsparameter verbessert wurden.³⁹

Im Veränderungsumfang wird der Aufwand, welcher notwendig ist, eine Innovation zu realisieren, kategorisiert. Hier spricht man von Inkrementalinnovationen, wenn die Innovation für einen bekannten Markt und mithilfe einer bekannten Technologie umgesetzt wird. Demgegenüber steht die Radikale Innovation, welche für einen gänzlich neuen Markt ist und auch durch eine neue Technologie umgesetzt wird.⁴⁰

3.3.4 Kreativität

Damit eine Zuordnung zu den einzelnen Innovationsarten überhaupt Sinn macht, braucht es Innovationen und dafür erfordert es bestimmte Ressourcen, die unerlässlich für das Aufkommen von Innovationen sind. Die wohl wichtigste Ressource ist die Kreativität. Diese muss sich nicht unbedingt in der zeichnerischen Begabung ausprägen, sondern zum Beispiel auch in der kreativen Lösungsfindung bei Problemen widerspiegeln. Es sind also die diversen Kreativitätstechniken, die unzählige Ideen hervorrufen können, der Start einer Innovation. So kann auch ein Ideenpool oder eine Plattform für Ideenspeicher der Grundstein einer guten Innovation sein. Neben den Techniken sind aber auch die kreativen Denk-Räume von Bedeutung. Menschen brauchen einen kreativen Raum und auch die zeitliche Möglichkeit, kreativ zu sein.⁴¹

Im nächsten, vertiefenden Schritt geht es um die Innovationsentwicklung. Es wird erklärt, welche Prozesse und Methoden es im Innovationsmanagement gibt, um Innovationen möglichst geplant zu entwickeln. Diese Prozesse und Methoden sind wesentlich für den Erfolg der Innovationsberatungen und unterscheiden diese auch anhand deren Arbeitsweise.

³⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2011), S. 16 f.

⁴⁰ Vgl. Christensen/Raybor (2004), S. 3.

⁴¹ Vgl. Miller (2014), Onlinequelle [19.05.2020].

3.4 Innovationsprozesse

Dieses Kapitel zeigt mögliche Methoden und Arbeitsschritte innerhalb des Innovationsmanagements und der Innovationsprozesse. In diesem Kapitel werden die zwei Ansätze von open bzw. closed Innovation erläutert, damit danach ein idealtypischer und ein speziellerer Innovationsprozess erklärt werden kann.

3.4.1 Open und Closed Innovation

Der Open Innovation Ansatz geht davon aus, dass Ideen sowohl von externen als auch von internen Quellen verwendet werden können und auch sollten.⁴²

Der Closed Innovation Ansatz beschränkt die Innovationstätigkeit auf die interne Forschung und Entwicklung. Befürworter dieses Ansatzes sehen diesen auch deshalb als internen Vermögenswert und als Eintrittsbarriere bzw. Wettbewerbsvorteil, da das Wissen und die Ideen im Unternehmen bleiben.⁴³

Selten kann sich eine Organisation eine geheime Forschung und Entwicklung auf Dauer leisten. Deshalb wurde der Begriff des Open Innovation Ansatzes geboren. Bei der kreativen Problemlösung ermöglicht dies eine Öffnung nach außen. Hierfür werden Kunden, Lieferanten, aber auch Partner und Mitbewerber in den Prozess miteinbezogen. Dies ermöglicht einen enormen Hebeleffekt, welcher konkret bei der erweiterten Ideen- und Lösungsfindung Wirkung zeigt.⁴⁴

Abbildung 6 soll die Möglichkeiten eines Open Innovation Ansatzes, mit dem eines Closed Innovation Ansatzes gegenüberstellen. In der Geschäftsmodellentwicklung ergeben sich durch die kreativeren und breiteren Lösungsfindungen neue Märkte oder Spin-offs für das Unternehmen. Zusätzlich sind die Entwicklungskosten kleiner als bei einem internen Closed Innovation Ansatz.⁴⁵

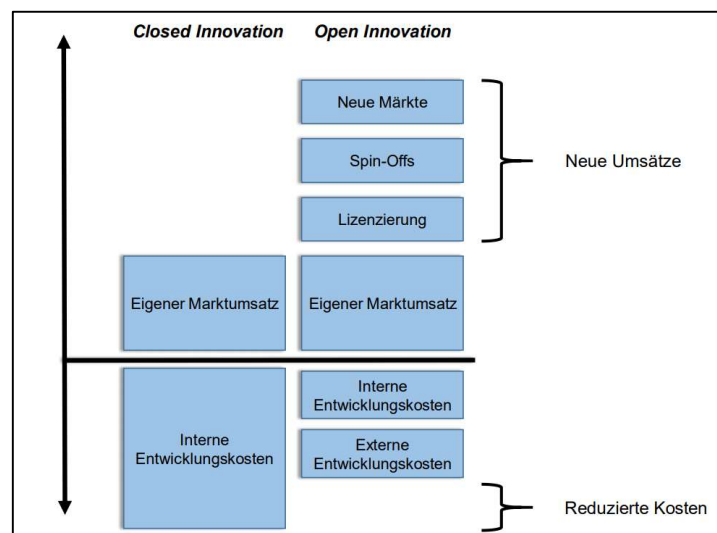


Abbildung 6: Vergleich von Closed Innovation und Open Innovation, Quelle: Chesbrough (2007), S. 27 (leicht modifiziert).

⁴² Vgl. Chesbrough (2003), S. 1.

⁴³ Vgl. Reichwald/Piller (2005), S. 55.

⁴⁴ Vgl. Gassman/Wecht (2006), S. 2 f.

⁴⁵ Vgl. Chesbrough (2003), S. 27 f.

3.4.2 Idealtypischer Innovationsprozess

Abbildung 7 zeigt einen idealtypischen Innovationsprozess inklusive der Hauptpunkte. Die meisten in der Literatur erwähnten Prozesse enthalten mehr oder weniger alle dieselben Aspekte. Der Unterschied liegt dabei oft bei der Intensität oder bei der Priorisierung einzelner Punkte des Prozesses. Beinahe jeder Innovationsprozess beginnt mit dem Anstoß und einer Situationsanalyse. Nachdem das Problem identifiziert wurde, ergibt sich daraus ein Suchfeld, mit dem in die Ideengewinnung gegangen wird. Hier unterscheidet man zwischen Ideensammlung, wie zum Beispiel einer Internetrecherche, und der Ideengenerierung, welche meist mit den schon erwähnten Kreativitätstechniken passiert. Egal, wo die potenziellen Lösungen herkommen, diese werden immer zusammengefasst und gespeichert, um gescreent zu werden. Hierbei werden die Ideen erstmals geprüft und bemessen, ob diese auch wirklich zur zuvor definierten Situationsanalyse bzw. zum Problemfeld passen. Erst nach diesem Schritt werden die Ideen mit Potenzial mit verschiedensten Methoden bewertet und dem Entscheider vorgelegt oder auch vorbereitet. Dies soll auch oft mit Abstand, also einige Tage nach der Bewertung passieren. Nach der finalen Entscheidung folgt die Umsetzung mit der Markteinführung, damit letztendlich eine Idee zu einer Innovation wird. Vahs/Brem betonen mehrmals die Wichtigkeit eines durchgängigen Controllings des ganzen Prozesses.⁴⁶

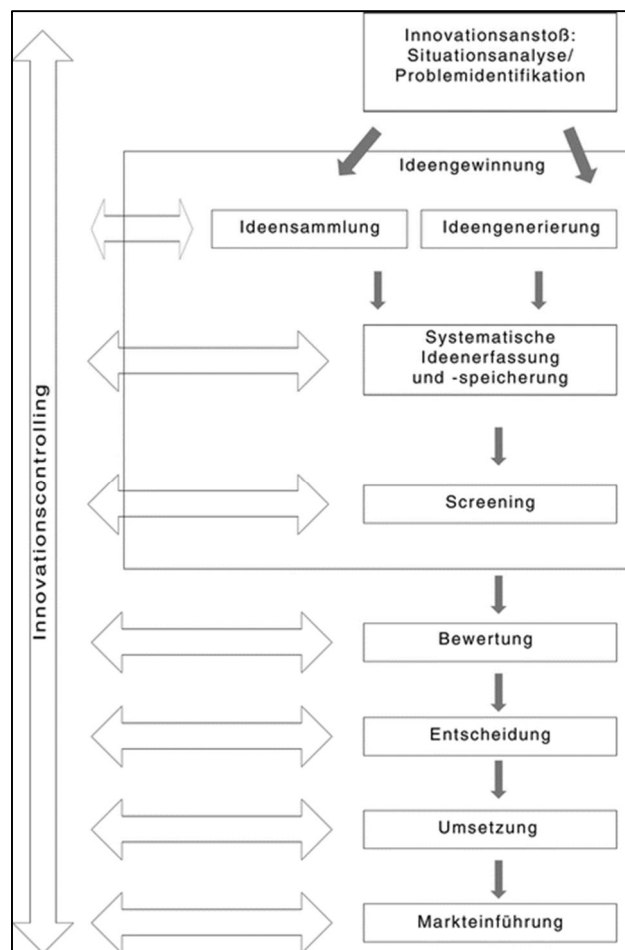


Abbildung 7: Idealtypischer Innovationsprozess, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).

⁴⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 229 ff.

3.4.3 Stage-Gate-Prozess

In dieser Arbeit wird neben einem idealtypischen Innovationprozess auch ein spezieller erklärt. In der Literatur finden sich unzählige Innovationsprozesse, was aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, deshalb wird den Lesern mit dem idealen und einem speziellen Innovationprozess beispielhaft die Arbeitsweise solcher Prozesse nähergebracht.

Das klassische Stage-Gate-Modell sieht vier Stufen innerhalb des Innovationsprozesses vor. Nach jeder Entwicklungsstufe gibt es eine Abstimmung, ob die jeweilige Phase abgeschlossen ist oder nicht. Dieses so genannte Gate-Meeting wird oft interdisziplinär abgehalten und jeder Fachbereich muss zustimmen. Erst nach der Freigabe des Gates darf mit der darauffolgenden Phase begonnen werden. Dies ermöglicht ein gutes Controlling des Prozesses, aber auch eine Absicherung der Qualität.⁴⁷

Cooper hat aufbauend auf dem klassischen Stage-Gate-Modell eine nächste Generation dieses Modells entwickelt. Die Besonderheit bei dieser Weiterentwicklung sind die Prozessvarianten. Je nach Innovationsart, aber auch Unternehmensspezifika, werden drei Sub-Prozesse unterschieden. Cooper bezeichnet den vollständigen Prozess als Stage-Gate-Full. Dieser findet in größeren Innovationprojekten bzw. Unternehmen Anwendung und beinhaltet insgesamt 5 Gates. Abbildung 8 zeigt auch Stage-Gate-Xpress, welcher Phasen zusammengefasst hat und deshalb nur auf 3 Gates kommt. Der Stage-Gate-Lite soll für kleine Änderungsprojekte oder Scheininnovationen zur Anwendung kommen, damit eine hohe Durchlaufgeschwindigkeit ermöglicht wird. Durch die zwei Gates, die auch in Abbildung 8 ersichtlich sind, wird die benötigte Geschwindigkeit, aber auch Qualität priorisiert.⁴⁸

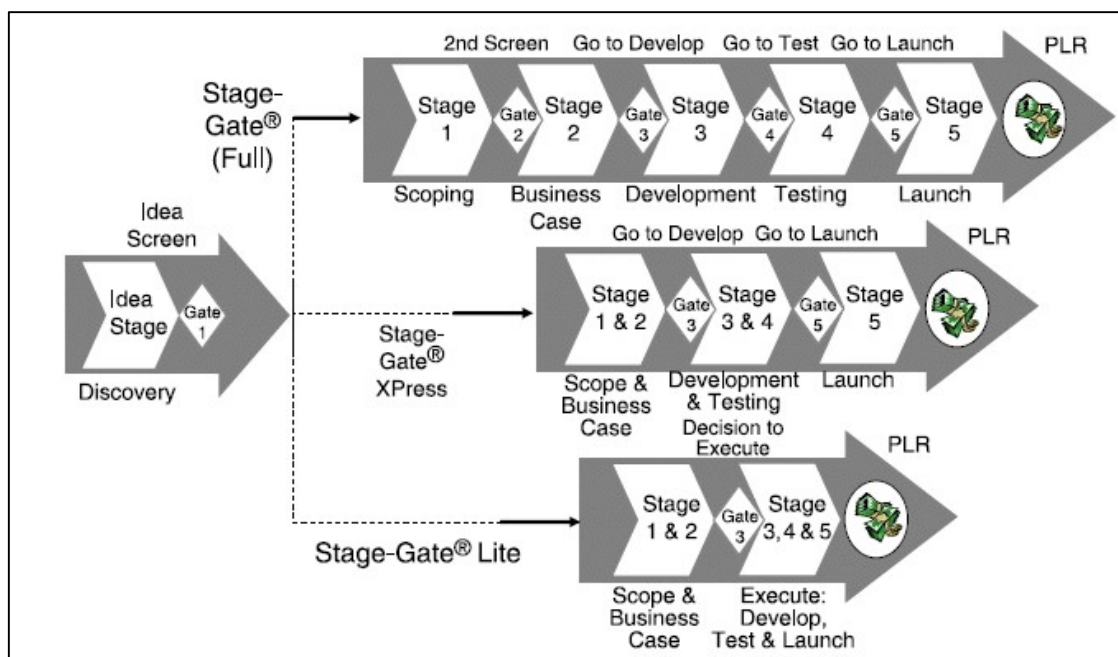


Abbildung 8: Nächste Generation von Stage-Gate, Quelle: Cooper (2009), S. 54 (leicht modifiziert).

⁴⁷ Vgl. Verworm/Herstatt (2003), S. 200 ff.

⁴⁸ Vgl. Cooper (2003), S. 198 ff.

4 GESCHÄFTSMODELLE

Da im vorherigen Kapitel auf die Innovationsberatung eingegangen wurde, kann in diesem Kapitel die Theorie der Geschäftsmodelle erarbeitet werden, damit das Ziel dieser Arbeit, die Erarbeitung eines Geschäftsmodells für eine Innovationsberatung im Jahr 2030, erreicht werden kann. Nach einer ausführlichen Begriffserklärung werden Darstellungsmethoden festgehalten. Ebenso sollen Methoden zur Geschäftsmodellinnovation beschrieben werden, um daraus Erkenntnisse für die zu definierenden Geschäftsmodelloptionen zu erlangen. Zum Abschluss dieses Kapitels wird eine vorgestellte Darstellungsvariante für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ausgewählt.

4.1 Definition Geschäftsmodelle

In der Literatur findet man unzählige Definitionen für den Begriff. In diesem Kapitel soll durch eine möglichst fundierte Literaturrecherche versucht werden, sich dem Begriff zu nähern.

Hoppe und Kolmer versuchten 2001, sich dem Begriff durch die Ableitung der Wörter „Geschäft“ und „Modell“ zu nähern. Für sie bedeutet der Begriff eine vereinfachte Darstellung eines Unternehmens mit den Kernelementen, welche untereinander in Verbindung stehen und gewinnorientiert sind.⁴⁹

Auch Schallmo definiert den Begriff als Grundlogik eines Unternehmens. Für ihn steht dabei der Nutzen für den Kunden oder andere Stakeholder im Vordergrund. Erst aus einem Nutzen können Erträge generiert werden, was im Geschäftsmodell zu beschreiben ist.⁵⁰

2015 definierten Vahs und Brem das Geschäftsmodell als eine Darstellungsform einer Wertekette, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile durch den größtmöglichen Kundennutzen zu erzielen.⁵¹

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass ein Geschäftsmodell eine Art Wertekette ist, welche alle nutzenorientierten Elemente eines Unternehmens darstellt. Ein Geschäftsmodell soll den Nutzen und den damit einhergehenden Wettbewerbsvorteil darstellen. So lässt sich aus den Modellen herauslesen, wie das Unternehmen Geld verdient.

⁴⁹ Vgl. Amit/Zott (2001), S. 493 ff.

⁵⁰ Vgl. Schallmo (2013), S. 22 ff.

⁵¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 61.

4.2 Methoden zur Geschäftsmodellbeschreibung

Auch bei den Methoden der Geschäftsmodellbeschreibung wurden in den letzten Jahren unzählige Methoden entwickelt. In den folgenden Unterkapiteln werden das Modell nach Gassmann, Wirtz und Osterwalder/Pigneur vorgestellt. Diese wurden gewählt, da letztes sehr bekannt ist, Gassmann in der Literaturrecherche als Experte öfters genannt wird und Wirtz einen interessanten Kreislauf als Ansatz nimmt.

4.2.1 Geschäftsmodell nach Gassmann

Als erstes wird in dieser Arbeit die Geschäftsmodellbeschreibung nach Gassmann vorgestellt. Für den Entwickler dieses Modells war es wichtig, für den Begriff „Geschäftsmodell“ eine leicht verständliche Darstellungsvariante zu entwerfen.⁵²

Durch langjährige Zusammenarbeit mit Unternehmen, konnten die Entwickler die wesentlichen Kernelemente jedes ihnen bekannten Geschäftsmodells identifizieren und in ihrem eigenen Geschäftsmodell aufbauen. Abbildung 9 zeigt dieses Ergebnis und die Einfachheit der Darstellung, lässt aber auch auf eine leicht erklärbare und leicht verständliche Geschäftsmodell darstellung schließen. Die Dreiecksform besteht aus vier Hauptelementen, wobei der Kunde im Mittelpunkt steht. Das Modell sagt aus, dass das Unternehmen den Wunschkunden kennen muss. Im Kernelement Nutzenversprechen wird die für den Wunschkunden definierte Leistung definiert. Also den Mehrwert bzw. den Nutzen, welcher der Kunde vom Unternehmen hat. Die Wertschöpfungskette ist essenziell für die hohe Qualität des Nutzens für den Kunden. Hier wird definiert, wie die Leistung für diesen hergestellt wird. Die Ertragsmechanik spiegelt den für die meisten wichtigsten Teil eines Geschäftsmodells wider. So wird in diesem Bericht nicht nur die Kostenstruktur dargestellt, sondern auch wie der versprochene Nutzen den Kunden verrechnet werden kann.⁵³

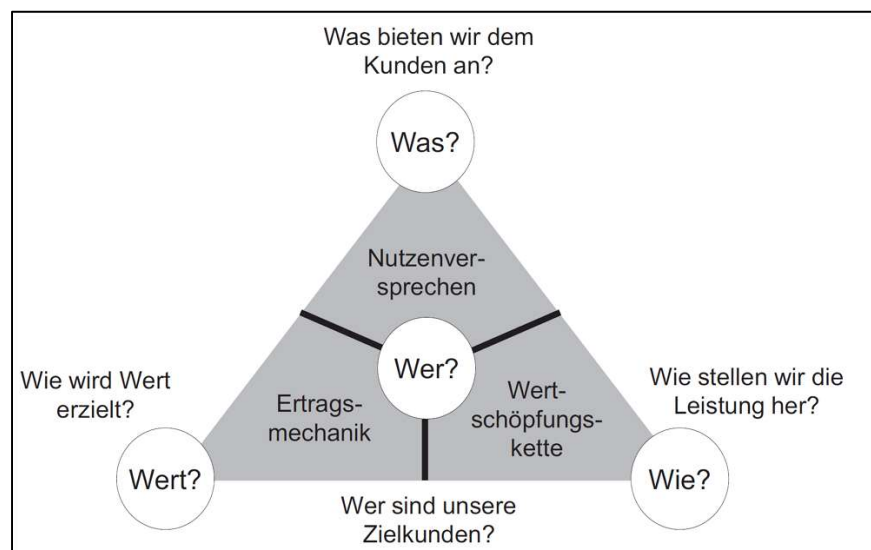


Abbildung 9: Geschäftsmodell nach Gassmann, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

⁵² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 2.

⁵³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6 ff.

4.2.2 Geschäftsmodell nach Wirtz

Wirtz sieht seinen Darstellungsansatz eines Geschäftsmodells als gesamtheitlichen Blick mit sechs wesentlichen Elementen, welche auch Partialmodelle genannt werden. Abbildung 10 zeigt diese Bestandteile, welche als Kreislauf abgebildet sind. Die einzelnen Elemente werden anschließend erklärt.⁵⁴

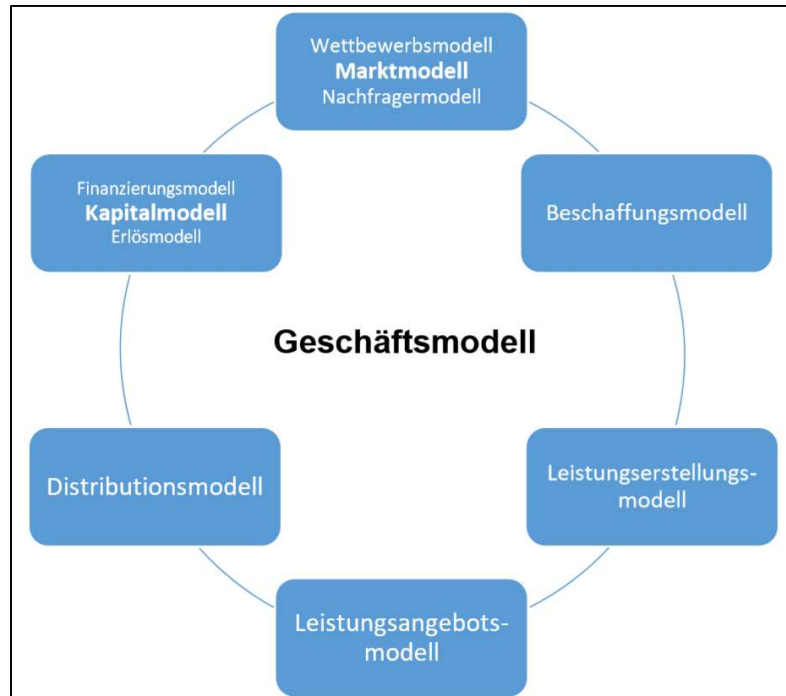


Abbildung 10: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2013), S. 38 (leicht modifiziert).

Marktmodell

Der Entwickler dieses Ansatzes untergliedert das erste Element nochmals in zwei Unterkategorien. Einerseits soll der Nachfragemarkt genauer durchdacht werden, andererseits auch der Wettbewerbermarkt durchleuchtet. Die Kategorie Nachfragemarkt soll unter anderem etwaige Eintrittsbarrieren und andere Rahmenbedingungen zusammenfassen, aber auch der potenzielle Kunde soll hier bestmöglich beschrieben werden. Durch die Beschäftigung mit den Wettbewerbern soll diese Unterkategorie mögliche eigene oder fremde Schwachstellen bzw. Besonderheiten herauskristallisieren.⁵⁵

Beschaffungsmodell

In dieser Kategorie müssen zuerst alle relevanten Ressourcen definiert werden. Erst danach können mögliche Beschaffungsprozesse von Produktionsressourcen oder Wissen erarbeitet werden. Auch hier sollte unbedingt auf die Marktsituation Rücksicht genommen werden.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Wirtz (2013), S. 41 f.

⁵⁵ Vgl. Wirtz (2013), S. 42 f.

⁵⁶ Vgl. Wirtz (2013), S. 42 ff.

Leistungserstellungsmodell und Leistungsangebotsmodell

Diese Kategorie vertieft das oben genannte Marktmodell. Hier wird tiefer in die genaue Leistungsbeschreibung eingegangen, aufgrund des zuvor definierten Marktes. Das Ziel hierbei ist es, für den definierten Wunschkunden das Nutzerversprechen zu entwickeln, um den maximalen Mehrwert zu schaffen.⁵⁷

Distributionsmodell

In diesem Bereich ist eine Vertriebsstrategie zu definieren. Es soll genau definiert werden, über welche Kanäle und mit welcher Strategie die Leistung an den Kunden gebracht werden soll.⁵⁸

Kapitalmodell

Die letzte Kategorie im Partialmodell ist das Kapitalmodell. Dieses soll die finanzielle Struktur des Unternehmens bzw. des Geschäftsmodells bearbeiten. Die Untergliederung zwischen Finanzierungs- und Erlösmodell macht Sinn, um die Kosten und Erlöse bestmöglich zu darzustellen. Das Finanzierungsmodell ist die Grundlage für die Deckung der Kosten innerhalb des Geschäftsmodells. Das Erlösmodell kann aus verschiedenen Erlösströmen bestehen, hat aber die Aufgabe, das Geschäftsmodell gewinnbringend anzuwenden.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Wirtz (2013), S. 42 ff.

⁵⁸ Vgl. Wirtz (2013), S. 42 ff.

⁵⁹ Vgl. Wirtz (2013), S. 42 ff.

4.2.3 Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur

Als letzte Darstellungsvariante eines Geschäftsmodells wird der Ansatz von Osterwalder und Pigneur aus 2011 vorgestellt.

Die Entwickler dieser Darstellungsform haben ihre ihr Modell in neun Hauptelemente unterteilt, was als Gesamtheit auch unter Business Modell Canvas bekannt ist. Den grundlegenden Aufbau dieses Ansatzes zeigt Abbildung 11.⁶⁰



Abbildung 11: Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48 (leicht modifiziert).

Im Folgenden werden die einzelnen Elemente dieser ausführlichen Darstellungsart genauer beschrieben.

Key Partners

Ein durchdachtes Geschäftsmodell braucht neben wichtigen Zuliefer- und Partnernetzwerken auch strategische Partner, um einerseits das Risiko zu minimieren, aber andererseits auch das Wertangebot stetig zu verbessern. Für die Entwickler gibt es hierzu vier Arten von Partnerschaften:⁶¹

- Strategische Partnerschaften zwischen nicht im Wettbewerb stehenden Unternehmen
- Partnerschaften zwischen Wettbewerbern
- Joint Ventures zur Entwicklung neuer Leistungen
- Lieferantennetzwerk, um die Versorgung sicherzustellen

⁶⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 5 f.

⁶¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 23 f.

Key Activities

Dieses Teilelement umfasst alle wichtigen Aktivitäten innerhalb eines funktionierenden Geschäftsmodells. Diese Aktivitäten sind unerlässlich, um das, noch später zu erklärende, Wertangebot zu erbringen und umfasst drei Kategorien. Neben der Produktion sehen die Entwickler auch die Problemlösungskompetenz und die Netzwerkpflege.⁶²

Key Resources

In diesem Element der Darstellungsvariante werden die Schlüsselressourcen dargestellt. Diese Ressourcen sind neben den Schlüsselaktivitäten enorm wichtig, um das Wertversprechen zu liefern. Diese kann man in finanzielle, physische, intellektuelle und menschliche Schlüsselressourcen kategorisieren und je nach Unternehmen priorisieren.⁶³

Value Propositions

Zu Deutsch, das Wertversprechen, welches den Wunschkunden angeboten wird. Es soll Kunden die Vorteile des Produktes, Services und des Unternehmens widerspiegeln, damit letztendlich eine Kaufentscheidung getroffen wird. Das Wertangebot soll ein bestimmtes Bedürfnis oder Problem des Kunden befriedigen bzw. lösen. Es kann quantitative Vorteile mit sich bringen, also ein kostengünstiges Angebot, oder auch ein qualitatives Wertangebot versprechen. Je nach Wunschkunden und Unternehmensvorstellung soll das Wertangebot einerseits zum Wunschkunden, andererseits auch zum eigenen Unternehmen passen.⁶⁴

Customer Relationship

Der definierte Wunschkunde ist ausschlaggebend dafür, in welche Richtung die Kundenbeziehung geht. Es gibt verschiedenste Vorgehensweisen und Ansätze für eine erfolgreiche Kundenbeziehung, jedoch gilt, je tiefer und regelmäßiger die Beziehung gepflegt wird, desto besser. Es ist aber auch möglich die Kundenbeziehung wie einen Selbstbedienungsladen zu führen. Hierbei werden den Kunden alle benötigten Informationen und Ressourcen für die Entscheidungsfindung bestmöglich bereitgestellt. Auch das wäre eine Art der Kundenbeziehung. Egal, welche Ausprägung angewendet wird, es ist wichtig, dass die Reise des Kunden berücksichtigt wird.⁶⁵

Channels

Dieses Teilelement beschreibt das klassische Marketing im Unternehmen. Hier werden die richtigen Kanäle definiert, um den Wunschkunden anzusprechen. Einerseits ist es hier wichtig, den Wunschkunden richtig anzusprechen, andererseits muss der Kanal auch zum eigenen Unternehmen passen.⁶⁶

⁶² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24.

⁶³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 24 f.

⁶⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 23.

⁶⁵ Vgl. Osterwalder (2013), S. 58 f.

⁶⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 27 f.

Customer Segments

Der Kunde stellt den Mittelpunkt eines Geschäftsmodells dar. In diesem Element werden die Bedürfnisse, Wünsche, aber auch Eigenschaften und Besonderheiten der Kundengruppe erarbeitet. So kann sowohl eine Nische als auch eine breitere Kundengruppe gezielt angesprochen werden. Durch die Erarbeitung der Bedürfnisse einer Kundengruppe, können auch das Wertangebot und die Kanäle perfektioniert werden.⁶⁷

Cost Structure

In diesem Element werden alle Kosten aufgelistet, welche aufzuwenden sind, um das gewünschte Wertangebot den Wunschkunden über den definierten Kanal anbieten zu können. Dabei wird zwischen variablen und fixen Kosten unterschieden. Ein erfolgreiches Geschäftsmodell denkt nicht nur an die klassische Verkaufsseite, sondern versucht auch die Kosten zu senken, um einen weiteren Wettbewerbsvorteil zu bekommen.⁶⁸

Revenue Streams

Um die zuvor erwähnten Kosten decken zu können, braucht ein Geschäftsmodell ein durchdachtes Erlösmodell, welches in diesem Teilelement beschrieben wird. Dabei ist es wichtig, alle Teilelemente des Geschäftsmodells mit einzubeziehen, um den Kunden die Kaufentscheidung zu erleichtern und dabei auch die kalkulierten Erlöse zu erzielen.⁶⁹

4.3 Auswahl der Darstellungsvariante für das Geschäftsmodell

Um fundiert entscheiden zu können, welche der drei vorgestellten Darstellungsvarianten von Geschäftsmodellen die richtige für die weitere Vorgehensweise dieser Arbeit ist, werden die für den Autor wichtigsten Kriterien mittels einer Nutzwertanalyse verglichen und bewertet. Das ausgewählte Geschäftsmodell wird nicht nur für die in Kapitel 6 vorgestellten Geschäftsmodelloptionen verwendet, sondern auch schon für die Darstellung des generischen Geschäftsmodells einer Unternehmensberatung unter Kapitel 4.4.

4.3.1 Allgemeines zur Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse eignet sich hervorragend als Vergleichs- und Bewertungsverfahren. Die Mischung aus quantitativen und qualitativen Bewertungen eignet sich gut, um die in der Literatur erarbeiteten Erkenntnisse miteinander zu vergleichen und zu bewerten. Als Ergebnis bekommt man eine fundierte Bewertung anhand eines berechneten Punkteergebnisses, welches die Grundlage für die weitere Entscheidungen sein kann. Der Prozess beginnt mit der Festlegung der relevanten Beurteilungskriterien. Diese werden im Anschluss gewichtet, weil oft Kriterien wichtiger sind als andere und das Ergebnis dadurch verfeinert wird. In der eigentlichen Bewertung werden die Kriterien der zu vergleichenden Optionen bewertet und Punkte vergeben. In der Regel werden hierbei 1 – 5 Punkte vergeben, wobei ein 1 Punkt die negative Seite widerspiegelt.

⁶⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013), S. 25.

⁶⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013), S. 25.

⁶⁹ Vgl. Osterwalder (2013), S. 95.

Durch die Gewichtung und Punktevergabe ergibt sich durch eine Multiplikation dieser beiden Werte ein Endwert für eines der Kriterien für eine Option. Nachdem alle Kriterien und Optionen bewertet wurden, zählt die Summe der Werte je Option als Endergebnis.⁷⁰

Durch die Anwendungsfreundlichkeit und das leichte Verständnis dieser Methode ist sie weit verbreitet und eignet sich auch gut für einen wissenschaftlichen Vergleich. Es ist jedoch zu beachten, dass durch die qualitative Bewertung immer noch ein subjektiver Ansatz des Autors vorkommen kann. Dies gilt es durch eine möglichst saubere Vorarbeit und Begründung zu unterbinden.⁷¹

Der Autor dieser Arbeit wählt diese Methode, weil sie durch die Miteinbeziehung von qualitativen sowie quantitativen Kriterien ein möglichst klares Ergebnis schafft. Auch die Anwendungsfreundlichkeit spielt bei der Auswahl eine Rolle. Tabelle 3 zeigt eine generische Nutzwertanalyse mit den Endergebnissen.

Kriterium	Gewichtung	Option A		Option B	
		Beurteilung	Gewichtete Beurteilung	Beurteilung	Gewichtete Beurteilung
Kriterium 1	0,3	4	1,2	5	1,5
Kriterium 2	0,2	1	0,2	4	0,8
Kriterium 3	0,5	5	2,5	2	1
Summe	1,0		3,9		3,3
<i>Beurteilungsskala: 5 hoher Nutzen, 1 geringer Nutzen</i>					

Tabelle 3: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Hagenhoff (o. J.), S. 215 (leicht modifiziert).

Tabelle 3 veranschaulicht die Nutzwertanalyse, als würde die Entscheidung auf Option A fallen. Durch die gewichtete Beurteilungssumme von 3,9 hat diese Option mehr Punkte als Option B.

In den nun folgenden Kapiteln werden zuerst die Bewertungskriterien ausgewählt, damit diese dann in Kapitel 4.3.3 gewichtet werden können. Im Anschluss werden die Kriterien bewertet und das Endergebnis grafisch dargestellt.

⁷⁰ Vgl. Backhaus/Voeth (2015), S. 561 ff.

⁷¹ Vgl. Schallmo (2013), S. 108 ff.

4.3.2 Die Bewertungskriterien

Die Auswahl der Kriterien ist essenziell für die Erstellung der Nutzwertanalyse. Der Autor legt vier Kriterien fest, anhand derer später die Methode weitergeführt werden kann. Es ist festzuhalten, dass diese Auswahl keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. Dennoch stellen die vier Kriterien die für den Autor subjektiv wichtigsten dar, da diese für die weitere Ausarbeitung der Geschäftsmodelle von Bedeutung sein werden.

Um vor allem den Anforderungen der Leser gerecht zu werden, ist eine leicht verständliche visuelle Darstellung erforderlich. Diese soll bestmöglich in der Lage sein, den durchaus komplexen Sachverhalt eines Geschäftsmodells darzustellen.

Neben der visuellen Darstellung ist dem Autor auch eine ganzheitliche Methode wichtig. Es ist bedeutend, dass möglichst alle essenziellen Inhalte eines Geschäftsmodells abgebildet sind. Diese müssen auch nachvollziehbar veranschaulicht sein und nicht nur in einem breiten Begriff zusammengefasst. Es ist also eine ausreichende Detaillierung notwendig.

Durch die Tatsache, dass es in dieser Arbeit um die Trends Richtung 2030 geht, ist es auch essenziell, diese in einer Darstellungsform zu berücksichtigen. Es ist also notwendig, die Trends in eine Darstellungsform miteinzubeziehen. Daraus ergibt sich das Kriterium der Adaptierungsmöglichkeit. Hier wird es darum gehen, welches Kriterium Adaptierung zulässt auch gut eingebunden werden kann.

Zur Erstellung eines Geschäftsmodells, wie es in dieser Arbeit unter Kapitel 6 geschehen wird, ist eine praktische Erarbeitung des Modells enorm wichtig. Der Autor eines Geschäftsmodells tut sich bei der Erstellung leichter, wenn es einen genauen Fahrplan bei der Erstellung gibt, wodurch auch die Anwendung praktischer wird.

Zusammengefasst, werden in diesem Kapitel vier Bewertungskriterien für die weitere Vorgehensweise wie folgt aufgestellt:

- Visuelle Darstellung
- Detaillierungsgrad
- Adaptierungsmöglichkeit
- Praktische Erarbeitung

4.3.3 Gewichtung

Die in Kapitel 4.3.2 erarbeiteten Kriterien werden in diesem Kapitel gewichtet, im darauffolgenden Teil bewertet und das Ergebnis wird anhand einer Tabelle visualisiert. Der Autor versucht die Kriterien bestmöglich objektiv zu bewerten, dennoch ist festzuhalten, dass die Gewichtung auf Grundlage der vorhergehenden Literaturrecherche basiert und durchaus subjektiv beeinflusst sein könnte. Der Autor fasst in den kommenden Absätzen die Erkenntnisse aus den Theoriekapiteln zusammen und begründet jede Gewichtung in einem Absatz.

Visuelle Darstellung

Die visuelle Darstellung dient oftmals als Zusammenfassung eines komplexen Geschäftsmodells. Sie unterstützt den Leser bzw. Außenstehende beim Verständnis über das beschriebene Modell. Da dies eine wissenschaftliche Arbeit ist, muss der Leser neben der visuellen Darstellung auch das in Worten beschriebene Modell bestmöglich nachvollziehen können. Aus diesem Grund wird dieses Kriterium mit 15 % von den insgesamt 100 % gewichtet.

Detailierungsgrad

Dieses Kriterium ist wichtig für das Verständnis des erarbeiteten Modells. Es soll die Begriffe möglichst nicht zusammenfassen, sondern die wichtigsten Teilbereiche eines Geschäftsmodells ausreichend tief beschreiben. Da in Kapitel 1 die Leserguppe dieser Arbeit als themennahe Leser beschrieben wurde, setzt der Autor ein Basisverständnis für ein Geschäftsmodell voraus, wodurch dieses Kriterium mit 15 % gewichtet wird.

Adaptierungsmöglichkeit

Wie bereits in Kapitel 4.3.2 angedeutet, wird es wichtig sein, die in Kapitel 5 gewonnenen Erkenntnisse über die relevanten Trends in ein Geschäftsmodell einfließen zu lassen. Aus diesem Grund ist es relevant, dass ein Geschäftsmodell entweder die Trends bereits berücksichtigt oder eine Adaptierungsmöglichkeit für dieses Thema bietet. In Kapitel 1 ist bereits darauf hingewiesen worden, dass Trends eine wesentliche Rolle in dieser Arbeit spielen, weshalb das Kriterium mit 30 % von 100 % gewichtet wird.

Praktische Erarbeitung

Dieses Kapitel ist wichtig, da die ausgewählte Darstellungsform des Geschäftsmodells einerseits praktisch bei der Erarbeitung sein soll, andererseits aber auch nachvollziehbar im Aufbau für den Leser. Ein vordefinierter und vor allem unzählig erprobter Weg durch die Erstellung des Geschäftsmodells wird deshalb mit 30 % gewichtet.

Zusammengefasst sieht die Gewichtung wie folgt aus:

- Visuelle Darstellung, 15 %
- Detailierungsgrad, 15 %
- Adaptierungsmöglichkeit, 30 %
- Praktische Erarbeitung, 30 %

4.3.4 Bewertung und Ergebnis

Wie angekündigt, werden in diesem Kapitel nun die Kriterien anhand der Literaturrecherche bewertet und visuell dargestellt. Durch die fundierte Recherche in der Literatur und namhaften Online Quellen gelingt eine transparente und nachvollziehbare Beurteilung. Am Ende jeder Bewertung der einzelnen Kriterien findet eine Bewertung von 1 bis 3 statt, was einer Reihung gleichkommt. Ein Wert von 3 bedeutet das beste Ergebnis, das negativste Ergebnis wäre der Wert 1.

Visuelle Darstellung

Durch die visuelle Darstellung des Modells nach Osterwalder und Pigneur, welche auch als Business Modell Canvas (BMC) bekannt ist, werden auch komplexe Geschäftsmodelle leicht verständlich erklärbar. Die BMC ist aufgrund der klar abgegrenzten Teilbereiche bei der Erstellung beliebt. Bei Lesern wird sie gerne gesehen, da sie leicht nachvollziehbar und auch leicht verständlich ist.⁷²

In Kapitel 4.2.2 erkennt man in der Abbildung 10 die visuelle Darstellung nach Wirtz für Geschäftsmodelle. In dieser Grundlogik wird das Geschäftsmodell kreisförmig aufgebaut, wobei die einzelnen Teilbereiche sehr breiten Spielraum für Interpretationen geben.

Die visuelle Darstellung des Modells nach Gassmann ist einerseits einfach durch die klare Aufteilung innerhalb des Dreiecks gegeben, andererseits lassen die einzelnen Teilbereiche mehr Spielraum zur Interpretation und somit Vermischung. Die Beantwortung der Fragen, wie in Kapitel 4.2.1 dargestellt, lässt jedoch auf eine klare Vorgehensweise schließen. Wenn man ein Grundverständnis für dieses Modell hat, lässt es sich auch gut und einfach lesen.

Bewertung in Punkten:

Geschäftsmodell nach Gassmann, 2 Punkte

Geschäftsmodell nach Wirtz, 1 Punkt

Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, 3 Punkte

Detailierungsgrad

Der Detailierungsgrad des BMC ist durch die neun Teilbereiche am höchsten. Das im Kapitel 4.2.2 gezeigte Modell nach Wirtz ist mit sechs Teilbereichen knapp darunter. Die Abbildung 9 zeigt die vier großen Teilbereiche nach Gassmann in dessen Modell. Hier gilt es zu erwähnen, dass diese Teilbereiche auch öfters unterteilt werden können.

Bewertung in Punkten:

Geschäftsmodell nach Gassmann, 1 Punkte

Geschäftsmodell nach Wirtz, 3 Punkt

Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, 2 Punkte

⁷² Vgl. Sammer (o. J.), Onlinequelle [02.06.2020].

Adaptierungsmöglichkeit

Die Entwickler des BMC haben in ihrer Veröffentlichung gesondert darauf hingewiesen, dass ihr Modell um Teilbereiche individuell adaptierbar ist.⁷³

Weder das Modell nach Gassmann noch das nach Wirtz lassen auf Adaptierungsmöglichkeiten schließen. Hier gab es auch in der Literaturrecherche keine Hinweise auf etwaige Möglichkeiten oder bestehende Adaptierungen. Das in sich geschlossene Dreiecksmodell nach Gassmann bietet auch theoretisch keine Möglichkeit einer sinnvollen Adaptierung. Das Kreismodell nach Wirtz könnte durchaus zumindest theoretisch um ein Teilelement erweitert werden.

Bewertung in Punkten:

Geschäftsmodell nach Gassmann, 1 Punkte

Geschäftsmodell nach Wirtz, 2 Punkt

Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, 3 Punkte

Praktische Anwendung

Die Bekanntheit der BMC lässt auf eine praktische Anwendung schließen. Im Gegensatz zu anderen Darstellungen von Geschäftsmodellen, zeigt die BMC einen klaren Ablauf mit klaren Ergebnissen in den Teilbereichen.⁷⁴

Das Modell nach Wirtz befolgt einen kreisförmigen Ablauf, welcher mit einem Grundwissen in der Thematik verständlich ist. Das Modell nach Gassmann ist durch die Beantwortung der vorgegebenen Fragen zwar leicht anzuwenden, jedoch sind die Fragen breit gestellt. Dies kann dazu führen, dass es nicht zum gewünschten Ergebnis kommt.

Bewertung in Punkten:

Geschäftsmodell nach Gassmann, 1 Punkte

Geschäftsmodell nach Wirtz, 2 Punkt

Geschäftsmodell nach Osterwalder/Pigneur, 3 Punkte

⁷³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2013), S. 253.

⁷⁴ Vgl. Sammer (o. J.), Onlinequelle [02.06.2020].

Nach der Gewichtung der Kriterien und der Bewertung der ausgewählten Geschäftsmodelle folgt nun die visuelle Darstellung anhand einer Nutzwertanalysetabelle. Eine solche Tabelle wurde auch schon in Kapitel 4.3.1 anhand der Tabelle 3 gezeigt. In Tabelle 4 werden die Ergebnisse der Gewichtung sowie die einzelnen Bewertungen der Kriterien dargestellt. Durch die Gewichtung ergibt die Bewertung eine gewichtete Punktzahl, welche in der Summenzeile addiert ist. Diese Nutzwertanalyse ergibt eine gewichtete Gesamtpunktzahl für das Modell von Osterwalder und Pigneur. Dahinter folgt Wirtz.

Kriterium	Gewichtung in %	Osterwalder/Pigneur		Wirtz		Gassmann	
		Bewertung	Gewichtete Bewertung	Bewertung	Gewichtete Bewertung	Bewertung	Gewichtete Bewertung
Visuelle Darstellung	15%	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Detaillierungsgrad	15%	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Adaptierungsmöglichkeit	35%	3	1,05	2	0,7	1	0,35
Praktische Erarbeitung	35%	3	1,05	2	0,7	1	0,35
Summe	100%		2,85		2		1,15

Tabelle 4: Nutzwertanalyse Varianten Geschäftsmodellendarstellung, Quelle: Eigene Darstellung.

Um den subjektiven Eindruck des Autors zu minimieren und die Literaturrecherche zu überprüfen, wird das Ergebnis dieser Nutzwertanalyse im praktischen Teil auch durch Expertenmeinungen überprüft.

In weiterer Folge wird nun für diese Arbeit die Darstellung anhand des Modells nach Osterwalder und Pigneur verwendet. In Kapitel 4.4 wird dieses Modell verwendet, um ein beispielhaftes Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung darzulegen.

4.4 Generisches Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung

Bevor in Kapitel 6 neuartige Geschäftsmodelle einer Unternehmensberatung erarbeitet werden, wird in diesem Kapitel ein allgemeines Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung beispielhaft vorgestellt. Als Darstellungsart wird, die in Kapitel 4.3 ausgewählte Art verwendet. Die visuelle Darstellung der BMC wird am Ende dieses Kapitels durch die Abbildung 12 dargestellt.

Das nun vorgestellte Geschäftsmodell wird mit einer BMC präsentiert und anhand der Nummerierungen in der Abbildung 12 erklärt. Im ersten Teilbereich handelt es sich um die Kundengruppe. In diesem generischen Modell sind theoretisch alle Unternehmen die Zielgruppe. In der Praxis würden hier spezielle Zielgruppen anhand der Spezialisierung des Beratungsunternehmens genannt werden. Das Wertangebot eines solchen Unternehmens handelt über die Behebung von Defiziten. Der Mehrwert entsteht bei der Behebung von Problemen oder bei der Weiterentwicklung des aktuellen Status. Die richtigen Kundenkanäle für das Beratungsunternehmen sind meistens die persönlichen Treffen oder Online Marketing. Die Kundenbeziehung ist häufig sehr individuell, sollte aber dennoch sehr innig sein. Die Einnahmequellen basieren auf ein Zeit-, Ergebnis- und Erfolgshonorar. Damit Einnahmen generiert werden können, werden wichtige Ressourcen benötigt. Diese beginnen bei einer durchdachten IT und Mitarbeitern, aber auch ein professioneller Workflow gehört hier dazu. Die Kundenakquise, aber auch eine professioneller Projektabwicklung gehören zu den Kernaktivitäten einer Unternehmensberatung. Als Kernpartner wurden hierzu Forschungseinrichtungen, ehemalige Mitarbeiter, aber auch andere Beratungsfirmen identifiziert. Die Kostenstruktur teilt sich auf die Mitarbeiter, IT, aber vor allem auch Dienstreisen auf.⁷⁵

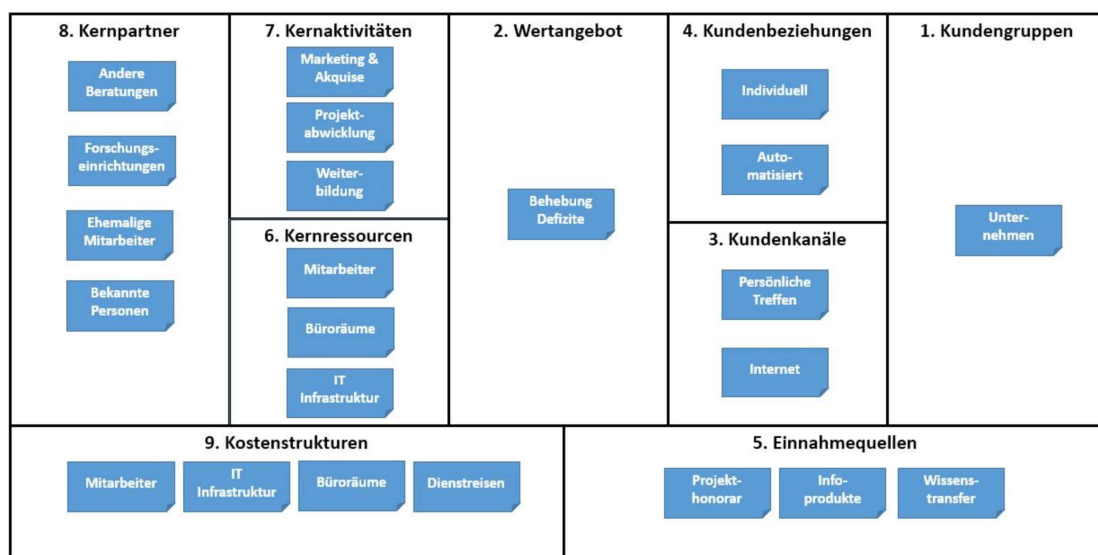


Abbildung 12: Generisches Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung, Quelle: Schultz (2017), Onlinequelle (leicht modifiziert).

Da nun in diesem Kapitel ein Geschäftsmodell vieler aktuellen Unternehmensberatungen vorgestellt wurde, können mit den in Kapitel 5 erarbeiteten Trends in Kapitel 6 neuartige Geschäftsmodelle für eine Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovation erstellt werden.

⁷⁵ Vgl. Schulz (2017), Onlinequelle [02.06.2020].

5 TRENDS 2030

Um die Forschungsfrage dieser Arbeit beantworten zu können, ist dieses Kapitel essenziell. Hier werden die Trends der nächsten Jahre durch Literaturrecherche erarbeitet, wobei vom Groben ins Detail gearbeitet wird. Zunächst erwartet den Leser eine allgemeine Einführung zum Thema Trends, damit danach schrittweise vertiefend auf die Trends der Themen dieser Arbeit eingegangen werden kann. Die Trendrecherche wird durch eine sorgfältige und breite Literaturrecherche durchgeführt, um eine fundierte wissenschaftliche Grundlage für die später zu erarbeitenden Geschäftsmodelloptionen zu haben.

5.1 Allgemeines zu Trends

Ein Trend beschreibt einen Wandlungsprozess über die unterschiedlichsten Bereiche des Lebens hinweg. Dabei kann es sich um rein äußerliche Phänomene oder tiefe und nachhaltige Wandlungsprozesse handeln. Bei ersteren wird von Produktrends gesprochen, bei tieferliegenden Wandlungsprozessen spricht man von Megatrends.⁷⁶

Im Duden ist der Begriff als Entwicklungstendenz beschrieben, welche über einen gewissen Zeitraum hinweg zu beobachten und auch statistisch erfassbar ist.⁷⁷

Da Trend nicht gleich Trend ist, hat das Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main ein Schichtenmodell für Trendarten entwickelt. Die erste Ebene des Modells wird als Metaebene bezeichnet. In dieser finden sich Naturkonstanten wieder, die Auf- und Abschwünge von Spezies und Ökologie widerspiegeln. Megatrends sind für die Gesellschaft sowie auch Wirtschaft langfristige Entwicklungen. Dieser Bereich ist oft ausschlaggebend für gesamtwirtschaftliche Veränderungen. Ein Megatrend hat eine Halbwertszeit von zirka 25 Jahren, muss in allen Lebensbereichen auftauchen und dabei auch global vorkommen. Soziokulturelle Trends sind Veränderungsprozesse der Menschen. Dabei wird der soziale, aber auch technische Wandel von einer Halbwertszeit von zirka 10 Jahren durchgeführt. Konsum- und Zeitgeisttrends sind Veränderungen des Konsumverhaltens bzw. Produktwelten mit einer Halbwertszeit von maximal 8 Jahren. Modetrends sind meist oberflächliche Trends, welche sich nur über eine Saison oder ein Jahr durchsetzen. Diese Arten von Trends werden in der Abbildung 13 auch noch einmal anhand einer Pyramide dargestellt und dem Leser verdeutlicht.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (o. J.), Onlinequelle [28.05.2020].

⁷⁷ Vgl. Duden (o. J.), Onlinequelle [28.05.2020].

⁷⁸ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (o. J.), Onlinequelle [28.05.2020].

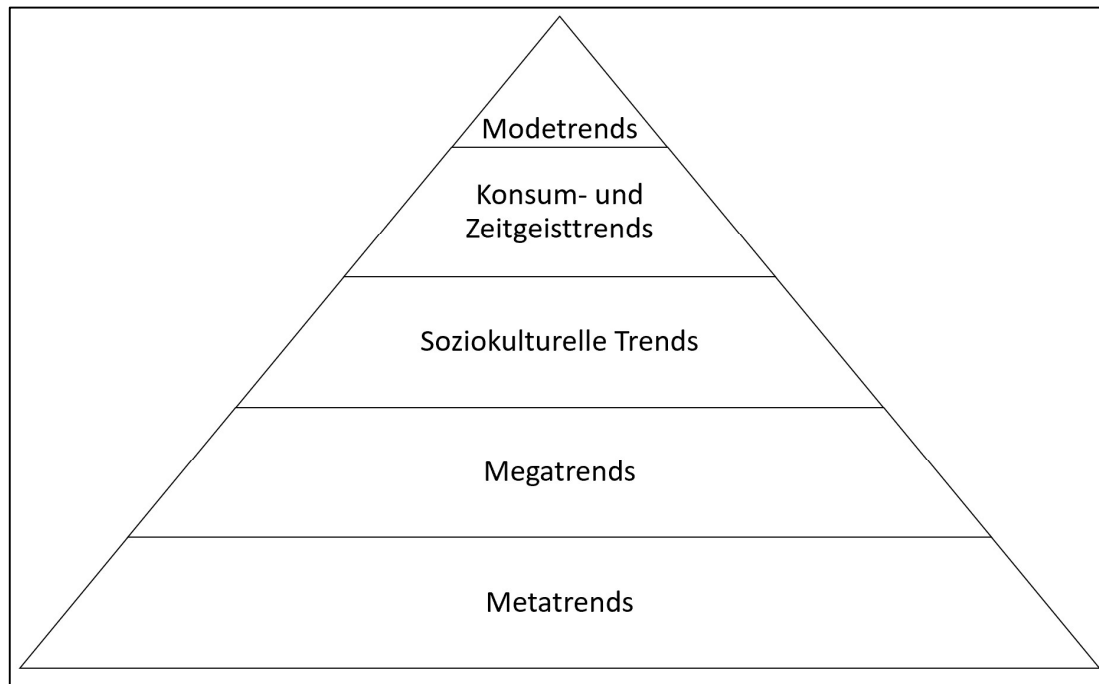


Abbildung 13: Grafische Darstellung von Trendarten, Quelle: Eigene Darstellung.

Da Metatrends auf Natureinflüssen beruhen, Modetrends zu kurzfristig sind und soziokulturelle Trends nur geringen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung haben, sind für den weiteren Verlauf dieser Arbeit hauptsächlich die Megatrends sowie Konsum- und Zeitgeisttrends relevant. Aus diesem Grund werden diese in dem nächsten Kapitel näher beschrieben und durch fundierter Literaturrecherche erarbeitet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Geschäftsmodelloptionen von Kapitel 6 ein.

5.2 Megatrends nach Ernst & Young

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel erläutert, haben Megatrends oft eine Halbwertszeit von 25 Jahren. Da diese Arbeit die Trends rund um 2030 sucht, eignet sich dieser Zeithorizont gut, um relevante Trends genauer zu durchleuchten. In diesem Kapitel werden die für den Autor relevanten Trends genauer beschrieben, um in Kapitel 6 ein für 2030 geeignetes Geschäftsmodell beschreiben zu können.

Im März 2020 veröffentlichte Olaf Riedel auf Basis einer Studie von Ernst & Young sechs allgemeine Megatrends. Abbildung 13 zeigt die sechs Megatrends und die Interaktionen zueinander. Die strichlierte Linie weist auf eine geringe Interaktion hin, während die durchgezogene Linie auf eine hohe Interaktion verweist.⁷⁹

⁷⁹ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

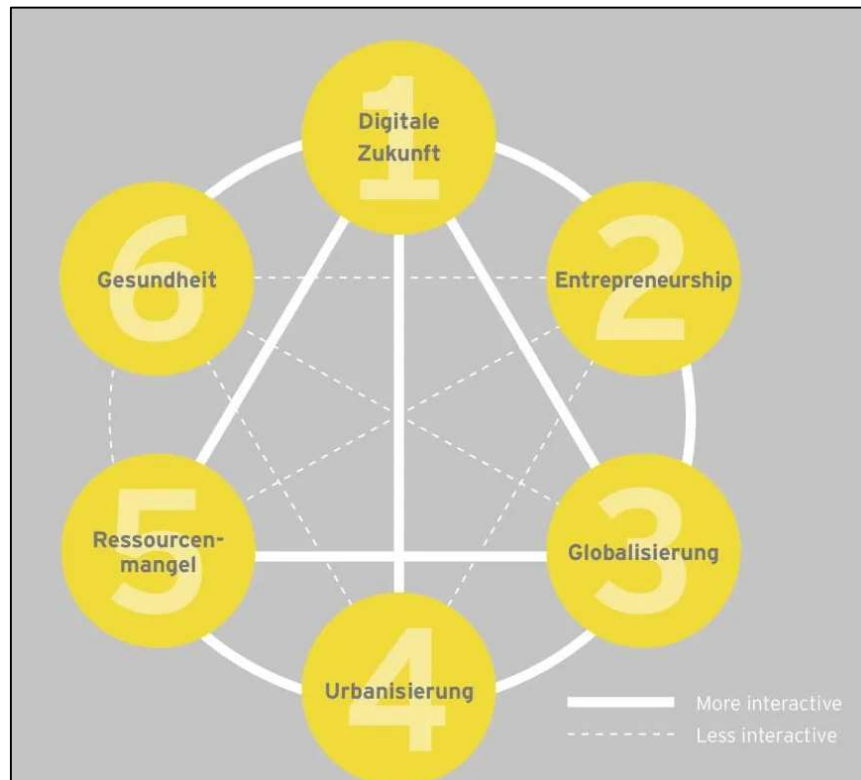


Abbildung 14: Sechs Megatrends 2030, Quelle: Ernst &Young (o. J.), Onlinequelle [05.06.2020].

Digitale Zukunft

Als erster Trend wird die digitale Zukunft genannt. Durch die Digitalisierung wird das wirtschaftliche, aber auch das gesellschaftliche Leben enorm beschleunigt. Kundenbedürfnisse werden genau analysiert und Marketing fast individuell für den Kunden zugeschnitten. Dabei wird in Zukunft das mobile Endgerät eine immer wichtigere Rolle spielen. Angefangen beim Kommunikationsverhalten, was ohne Smartphone schon jetzt kaum vorstellbar wäre, bis hin zum Mobile Commerce, was das klassische E-Commerce als Begriff ablösen wird. Den unzähligen Vorteilen und Neuerungen, die die Digitalisierung mit sich bringt, steht auch ein größerer Nachteil gegenüber. Die Cyberkriminalität nutzt die immense Datenflut, um daraus Geld zu machen. Maßnahmen gegen Hackerangriffe werden in Zukunft ein wichtiger Teil im Risikomanagement sein.⁸⁰

Entrepreneurship

Um den Trend der Selbsttätigkeit weiter zu verstärken, setzen viele Länder auf Unterstützung für Entrepreneure. Diese sollen das richtige wirtschaftliche und auch gesellschaftliche Umfeld im jeweiligen Land finden. Dies eröffnet einen Kampf der Länder um die Selbstständigen aber auch Fachkräfte. Unternehmer und Selbstständige sind wichtig, weil sie oft Probleme in einer mutigen Art mit innovativen Ideen lösen und so der Gemeinschaft und auch der Wirtschaft helfen.⁸¹

⁸⁰ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

⁸¹ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

Globalisierung

Bis 2030 wird sich das enorme Wirtschaftswachstum in Asien fortsetzen. Durch die Nähe zu Europa werden sich auch in Afrika wichtige Handelsknotenpunkte bilden. Durch das globale Wirtschaftswachstum wird sich bis 2030 die Kaufkraft der Mittelschicht steigern und auch diese wird sich weiter ausbreiten. Bis 2030 wird China die USA als größten Förderer von Forschung und Entwicklung absetzen. Zwischen 2025 und 2030 werden die südlichen Länder zu einer Hauptquelle für Fachkräfte, da jene im Westen aus verschiedensten Gründen rar werden. Auch der Anteil der Frauen am Arbeitsmarkt wird sich erhöhen. Dies liegt einerseits an der Aufklärung, andererseits an den Bemühungen der Unternehmen, lokalem Fachkräftemangel so entgegenzuwirken.⁸²

Urbanisierung

Bis 2050 werden 66 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben. Dabei werden die größten 750 Städte 61 % des weltweiten Bruttoinlandsproduktes ausmachen. Um dem enormen Ressourcenaufwand entgegenzuwirken, wird die Stadt der Zukunft mit möglichst energieeffizienten Gebäuden gebaut. Die Verwendung von erneuerbaren Energien steht ebenfalls im Fokus. Durch die Urbanisierung werden auch immer mehr Slums entstehen.⁸³

Ressourcenmangel

Zwischen 2020 und 2030 könnte sich die Weltbevölkerung um 1,2 Milliarden Menschen erhöhen. Das heizt den globalen Wettbewerb um Ressourcen weiter an. Dabei spielt Wasserknappheit eine entscheidende Rolle. Der Kampf um Öl, Gas und Mineralreserven wird sich ausweiten und später zum Erliegen kommen, weil Quellen versiegt sein werden und erneuerbare Energien effizienter.⁸⁴

Gesundheitswesen

Durch die demografische Entwicklung und das wachsende Einkommen der Patienten wird sich die Gesundheitsbranche von traditionellen Strukturen trennen und Prozesse optimieren. Mobile Applikationen und Big Data ermöglichen eine Kostenreduktion und Verbesserung des Gesundheitservice. Das Hauptziel der Länder und der gleichzeitige Wunsch der Bevölkerung ist der Zugang aller Bevölkerungsgruppen zum Gesundheitssystem.⁸⁵

5.3 Megatrends nach GIM

Die Heidelberger Gesellschaft für innovative Marktforschung (GIM) hat in einer über zwei Jahre laufenden Studie untersucht, welche Trends bis 2030 relevant sind. Das Ergebnis dieser Studie waren fünf Megatrends, die Hannes Fernow näher beschrieben hat.⁸⁶

⁸² Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

⁸³ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

⁸⁴ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

⁸⁵ Vgl. CIO (2020), Onlinequelle [05.06.2020].

⁸⁶ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

Algorithmisierung

Durch Daten versorgte Algorithmen prägen schon heute das Leben vieler Nutzer von verschiedensten Geräten. Welche Musik gehört wird und welche Beiträge wir in sozialen Medien sehen, wird oft von einem Algorithmus vorberechnet. Durch die generierten Daten werden diese Algorithmen immer genauer und die Vorhersagen passender. Dabei entstehen geschaffene Blasen, die es zu überwinden gilt, wenn man Eindrücke außerhalb des Algorithmus haben möchte.⁸⁷

Verwertung

Bis jetzt ist die Selbstverwirklichung das höchste Ziel vieler Menschen. In Zukunft könnte es ein höheres Ziel geben, nämlich die Selbstverwertung. Es wird nicht ausreichen, sich selbst in seinem Hobby oder seiner Leidenschaft zu verwirklichen, sondern man muss auch entsprechend viel Aufmerksamkeit zum Beispiel über Social Media erfahren. Dies kann sogar zu einer Selbstausschöpfung führen, also dass alles getan wird, um sich selbst zu präsentieren.⁸⁸

Gestaltung

Bis 2030 wird sich viel um den Begriff „Gestaltung“ drehen. Die Räder, an denen gedreht werden kann, um die gewünschte Veränderung herbeizuführen, werden mehr und auch größer. So sind Designerbabies, also Eingriffe in das Leben, in der auch Eingriffe in das Klima durchaus denkbar und möglich. Viele Länder investieren dafür enorm viel Forschungsgelder.⁸⁹

Fragmentierung

Durch die Digitalisierung und Globalisierung wird das Leben vieler Menschen digital, also oft ortlos. Dadurch kann es schwierig sein, sich zugehörig zu fühlen oder am Ortsleben teilzunehmen. Anstelle von klar definierten sozialen Gruppen können durch die Digitalisierung neue und vielfältigere soziale Gefüge entstehen. Außenseiter könnten sich virtuell mit Gleichgesinnten zusammenschließen und ihre Ängste gemeinsam meistern.⁹⁰

Re-Lokalisierung

Durch die fortlaufende Globalisierung und Digitalisierung wird für die Menschen das nähere Umfeld immer wichtiger. Rückverwurzelungen in den Regionen werden auch wirtschaftliche Konsequenzen haben. Wirtschaftskreisläufe werden regionaler und Produktionsstätten werden zu den ursprünglichen Industriestaaten zurückverlegt. Effiziente Mobilitätskonzepte machen das Wohnen, Wirtschaften und Leben in den Regionen wieder interessanter.⁹¹

⁸⁷ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

⁸⁸ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

⁸⁹ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

⁹⁰ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

⁹¹ Vgl. GIM (2017), Onlinequelle [08.06.2020].

5.4 Trends in der Unternehmensberatung

Bereits 2005 titelte die Financial Times Deutschland, dass die Beratungsunternehmen vermehrt die mittelständischen Unternehmen als neue Wunschkunden sehen. Im Rahmen dieses Artikels identifizierten die Journalisten mehrere Kerntrends der nächsten Jahrzehnte für die Unternehmensberatung. Neben der Mergers & Acquisitions (zu Deutsch Fusionen und Übernahmen) -Beratung, werden auch für Themen wie Internationalisierungsberatung und IT-Beratung die Dienstleistungen der Unternehmensberatungen aufgesucht.⁹²

Die Tatsache, dass Wissen im Jahr 2020 fast uneingeschränkt digital verfügbar ist, wird die Arbeit von Beratungsunternehmen stark beeinflussen. Viele Planungswerkzeuge oder Workshop-Vorlagen können oft kostenlos vom Internet heruntergeladen werden. Da nun die Methoden und das Wissen theoretisch verfügbar sind, hinterfragen kritische Kunden den Mehrwert und das Preis-Leistungsverhältnis von Unternehmensberatungen. Ein weiterer Trend in dieser Branche ist die Tatsache, dass immer mehr Unternehmen Berater im Unternehmen selbst einstellen. Diese Art der Unternehmensberatung legt pro Jahr zirka 20 % zu. Selbstverständlich beeinflusst auch die Digitalisierung die Beratungsbranche. Nicht nur die Arbeitsweise verändert sich, sondern auch die Dienstleistungen passen sich an. Einerseits können virtuelle Kundentermine abgehalten werden, andererseits benötigen die Kunden von Unternehmensberatungen immer öfter fundierte Daten für genaue Datenanalysen oder Analysetools, welche oft von Unternehmensberatungen selbst zu Verfügung gestellt werden. Aus diesen Gründen ist es wichtig, schon rechtzeitig die von den Kunden geforderte Kompetenz aufzubauen, um letztendlich auch einen Fachkräftemangel vorzubeugen. Durch die Globalisierung stehen Beratungsunternehmen nicht nur mehr mit den lokal bzw. nationalen Anbietern im Wettbewerb, sondern auch internationale Anbieter drängen in die Märkte.⁹³

Die Marktstudie von Association of Management Consultants Switzerland (ASCO) fand heraus, dass für die KMU das Preis-Leistungsverhältnis beim Beratungsangebot sehr wichtig ist. Da das theoretische Wissen und die nötigen Werkzeuge beinahe frei im Internet verfügbar sind, geht es vor allem den kleineren Unternehmen eher um eine Begleitung des Prozesses als eine vollständige Beratung. Daraus kristallisiert die Marktstudie einen Trend Richtung Mentoring, wobei den Kunden das grobe Theoriewissen und die nötigen Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden und der Prozess minimal begleitet wird. Durch die Digitalisierung können die Informationen den Kunden möglichst kosteneffizient zur Verfügung gestellt werden.⁹⁴

⁹² Vgl. Financial Times Deutschland (2005), Onlinequelle [08.06.2020].

⁹³ Vgl. WKO (2019), Onlinequelle [08.06.2020].

⁹⁴ Vgl. ASCO (2009), S. 8 ff.

Für Lippold sind wichtige Trends in der Unternehmensberatung auch die Standardisierung und Modularisierung der Dienstleistung. Diese in Verbindung mit einer Remoteberatung schaffen eine enorme Kostenersparnis, was das Beratungsunternehmen in Bezug auf den Preis wettbewerbsfähig macht. In Zukunft müssen Berater auch vermehrt in der Lage sein, ganze Geschäftsmodelle an die neuen technologischen Möglichkeiten anzupassen. Dies in Verbindung mit einem Roboter als Berater, welcher die Daten analysiert, ergibt eine kreative Arbeit für den Berater und eine strukturierte Arbeit für den Roboter als Berater.⁹⁵

Zur besseren Übersicht und einer Zusammenfassung für das Kapitel 5.4 zeigt die Tabelle 5 stichwortartig die in diesem Kapitel erarbeiteten Trends rund um Unternehmensberatungen. Der Autor weist ausdrücklich darauf hin, dass diese Aufzählung keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. Es wurde möglichst objektiv versucht, verschiedenste Literaturquellen zu durchsuchen, um einen ausgewogenen Blick auf die Trends zu bekommen. Dabei wurden anerkannte Forschungsinstitute, Journalisten und Autoren zitiert.

Trends in der Unternehmensberatung	
Transparenter Vergleich von Preis-Leistung	Standardisierung
Digital verfügbares Wissen	Modularisierung
Berater im eigenen Haus	Zusammenarbeit mit Roboter
Datenanalysen	Trennung kreativer und struktureller Arbeit
Begleitendes Mentoring	Digitalisierung

Tabelle 5: Zusammenfassung der Trends in der Unternehmensberatung, Quelle: Eigene Darstellung.

Um diese Trends weiter möglichst subjektiv bewerten zu können, werden im praktischen Teil dieser Arbeit unter anderem auch diese durch Experteninterviews abgefragt.

5.5 Trends bei Innovationen

Um vertiefend Richtung den im Kapitel 1 definierten Ziel zu kommen, werden in diesem Kapitel Trends bei Innovationen ausgearbeitet. Die Ergebnisse beruhen wieder auf einer fundierten Literaturrecherche, welche zusätzlich auch im praktischen Teil dieser Arbeit abgefragt wird.

Der Fraunhofer-Verbund für Innovationsforschung veröffentlichte 2018 fünf Thesen zu Innovation bzw. Innovationsberatung für das Jahr 2030. Diese Quelle wurde für diese Arbeit ausgewählt, da der zitierte Verband über 1.700 Mitarbeiter in sieben Instituten vereint und dabei weitgehend unabhängig agiert. Die Forscher sind der Meinung, dass es bis 2030 keine einzelnen Innovationen mehr geben wird, sondern zusammenhängende Innovationssysteme.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Lippold (2020), S. 55 ff.

⁹⁶ Vgl. Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2018), Onlinequelle [09.06.2020].

Bis 2030 werden Veränderungen global und umfassend zu gestalten sein. Aus den vernetzten Systemen entstehen immer wieder Veränderungen, die auch Unternehmen beachten und vollziehen müssen, um am Markt zu bestehen. Es ist also wichtig, die Abhängigkeiten zu verstehen und eine veränderungsfreudige Grundeinstellung zu haben. Für die Forscher ist klar, dass bis 2030 der Nutzwert der angebotenen Produkte und Dienstleistungen für den jeweiligen Kunden enorm wichtig sein wird. Die Hersteller bzw. die Dienstleister werden zu Anbietern von Lösungen, die beim Kunden oft sogar bis in die Alltagsabläufe integriert sind. Um eine möglichst tiefe Integration zu ermöglichen, wird ein breites Partnernetzwerk immer mehr an Bedeutung gewinnen. Aus der Studie geht eindeutig hervor, dass sich auch Innovationsprozesse digitalisieren müssen. Einerseits müssen die Möglichkeiten der Digitalisierung im Entwicklungsumfeld berücksichtigt werden, andererseits müssen sich auch die Prozesse selbst bestmöglich den digitalen Möglichkeiten anpassen. Risiken, die mit einer Innovation einhergehen, lassen sich durch Simulationen und Datenauswertungen schon vorab bewerten, was ein neues Level an Sicherheit ermöglicht. Für tiefgreifende, radikale Innovationen wird vermehrt die menschliche Kreativität benötigt, um wirklich neue Ansätze aufzustellen.⁹⁷

SAP Deutschland interpretiert diese Studie weiter und ist ebenfalls der Meinung, dass Wissen im Jahr 2030 weitestgehend online und frei zugänglich ist. Es komme aber darauf an, dieses Wissen möglichst nutzenbringend anzuwenden. Bis 2030 wird die digitale Transformation den Wissenschaftsbereich strukturell verändern. Die künstliche Intelligenz wird eine wichtige Rolle bei der Generierung, Verteilung und Anwendung von Wissen spielen.⁹⁸

Die letzte These der Studie besagt, dass Europa eine Vorreiterrolle in Bezug auf Datensicherheit einnimmt. Bis 2030 werden immer mehr Produkte Daten sammeln und auswerten. Dabei werden die Kunden auch sensibler diesbezüglich, wohin diese Daten gehen und wie transparent diese verwaltet werden. Durch verschiedenste Maßnahme in der Vergangenheit und geplante Maßnahmen für die Zukunft könnte Europa hier ein Alleinstellungsmerkmal im globalen Wettbewerb bekommen.⁹⁹

Tabelle 6 zeigt die in diesem Kapitel erarbeiteten Trends stichwortartig zusammengefasst.

Trends bei Innovationen	
Innovationssysteme	Nutzwert steigern
Netzwerke	Digitale Innovationsprozesse
Simulationen durch Daten	Mehr menschliche Kreativität
Wissen frei zugänglich	Künstliche Intelligenz
Datensicherheit als Alleinstellungsmerkmal	Genauere Risikobewertung

Tabelle 6: Zusammenfassung der Trends bei Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

⁹⁷ Vgl. Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2018), Onlinequelle [09.06.2020].

⁹⁸ Vgl. SAP (2019), Onlinequelle [09.06.2020].

⁹⁹ Vgl. Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2018), Onlinequelle [09.06.2020].

Durch die Interpretation der Thesen von der SAP Deutschland wurde in diesem Kapitel nicht nur eine Studie zitiert, sondern auch die Einschätzung eines namhaften Unternehmens miteingebunden. In Kapitel 5.7 werden die Erkenntnisse aus diesem Kapitel für diese Arbeit nochmal gefiltert.

5.6 Trends bei österreichischen KMU

In diesem Kapitel werden die Trends bei den KMU untersucht. Durch entsprechende Literaturquellen wird auch versucht, vertiefend auf den österreichischen Markt einzugehen. Wie auch schon in dem vorgehenden Kapitel, wird auf eine fundierte Literaturrecherche gesetzt und kein Anspruch auf Vollständigkeit gelegt.

Der Softwarehersteller proALPHA 2019 hat das Ergebnis einer Studie mit den unzähligen Projekterfahrungen vermengt und kam auf spezielle Trends im KMU-Bereich der nächsten Jahre. Die Nutzung von Big Data wird sich weiter ausbauen. Waren es 2017 noch zirka 51 % deutscher Unternehmen, die sich mit dem Thema aktiv befassten, waren es 2018 schon 59 %. Um die gewünschten Analysen und Ergebnisse aus der Arbeit mit Big Data zu erhalten, wird die Datenqualität eine wichtige Rolle spielen. Um die Effizienz weiter zu steigern, wird ein Fokus auf Prozessautomatisierung gelegt, wobei dies ein Zusammenspiel aus mehreren Bereichen voraussetzt. Diese Weiterentwicklungen ermöglichen eine effiziente Bearbeitung der Losgröße eins. Kunden möchten in allen Bereichen ein möglichst individuelles Produkt oder eine individuelle Lösung.¹⁰⁰

Bis 2030 werden Cloud-Applikationen noch wichtiger. Diese ermöglichen eine flexible Anpassung der Software auf die Unternehmensgröße und eine möglichst sichere Verwaltung der digitalen Prozesse. Die Cloud wird wichtiger, weil Themen wie Homeoffice, verbesserte Vertriebsleistung, Zugang von überall und mobiles Arbeiten allgemein bekannte Trends sind, die die Mitarbeiter bis 2030 auch voraussetzen werden. Dieser Trend wird oft unter dem Namen Unified Communications as a Service zusammengefasst (UCaaS).¹⁰¹

Bei den Unternehmen wird in den nächsten Jahren der Community Gedanke weiter forciert. Schon jetzt werden Communities oft über Social Media aufgebaut, um einerseits die Markenbeziehung zu stärken und andererseits die Community in Entwicklungsprozesse einzubinden. Dies ergänzt auch die im Kapitel 3.4 vorgestellte Innovationsart rund um Open Innovation. Generell gilt auch Social Media als Trend. Zwar sind viele Unternehmen schon seit Jahren in diesem Bereich aktiv, dennoch wird es hier weitere Intensivierungen geben. Die digitale Präsenz wird als Kanal immer wichtiger, um den Vertrieb zu unterstützen und den Markenaufbau zu verstärken. Dabei wird es neben einem klassischen Marketing Mix auch einen Online Mix aus Blog, Webseite, Social-Media-Kanal und Influencer-Marketing geben. Durch diese Erweiterung ergibt sich auch der Trend zum so genannten Omnichannel Marketing. Dieser Begriff befasst sich mit der Kunst, die verschiedenen Kanäle richtig zu kombinieren, um den Kunden ein stimmiges Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Die Digitalisierung bringt auch einen weiteren großen Trend mit. Bei Shops oder realen Verkaufsorten, soll der Kunde eine virtuelle Unterstützung bekommen.¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. proALPHA (2019), Onlinequelle [11.06.2020].

¹⁰¹ Vgl. Cisco (2020), Onlinequelle [11.06.2020].

¹⁰² Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), Onlinequelle [11.06.2020].

Eine wichtige Technologie bis 2030 ist Blockchain. Eine praktische Anwendung dieser Technologie kann die Prozesskosten bei Transaktionsgeschäften aller Art deutlich senken. Viele Großkonzerne haben diese Technologie bereits im Einsatz, um Erfahrungen damit zu sammeln. Da diese im Lebenszyklus noch am Anfang steht, ist es wichtig, Erfahrung und die nötigen Facharbeiter aufzubauen, um in Zukunft weitere Prozessoptimierungen mit dieser Technologie vorzunehmen. Auf technische Analyse und Erklärung wird in dieser Arbeit aufgrund der Komplexität verzichtet, da es um die grundlegenden Trends geht.¹⁰³

Da die Trends in diesem Kapitel vor allem schriftlich festgehalten wurden, zeigt die Tabelle 7 zusammenfassend und stichwortartig die relevanten Trends für KMU in Österreich. Es gibt hierfür keinen Anspruch auf Vollständigkeit, jedoch wurde die Online Literatur mit der gedruckten Literatur abgeglichen, sodass ein guter Überblick über die relevanten Trends gezeigt werden kann.

Trends bei österreichischen KMU	
Big Data	Datenqualität
Prozessautomatisierung	Losgröße 1
Cloud Computing	UCaaS
Community Aufbau	Digitale Präsenz
Social Media	Omnichannel Marketing
Digitalisierung am Verkaufspunkt	Blockchain

Tabelle 7: Zusammenfassung der Trends bei österreichischen KMU, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem vertiefend in diesem Kapitel auf die Trends der angepeilten Zielgruppe (KMU) eingegangen wurde, folgt im nächsten Kapitel eine Zusammenfassung und Übersicht der Trends inklusive einer Übersicht.

¹⁰³ Vgl. Beck (2017), Onlinequelle [12.06.2020].

5.7 Erkenntnisse für die Arbeit

In diesem Kapitel werden die erarbeiteten Trends zusammengefasst, um dem Leser nochmals die Trends darzustellen, damit darauf aufbauend in Kapitel 6 mehrere Geschäftsmodelloptionen für 2030 erstellt werden können.

Abbildung 15 zeigt die Megatrends welche kreisförmig die einzelnen Trendbereiche aus Kapitel 5 umschließen. Dies soll die Abhängigkeit der Trendbereiche zu den Megatrends darstellen. Der Inhalt dieser Abbildung kommt aus den Tabellen 5, 6 und 7 sowie aus dem Kapitel 5.3. Aus den Trends, welche in dieser Abbildung ersichtlich sind, werden in Kapitel 6 zukunftsfähige Geschäftsmodelloptionen erarbeitet.

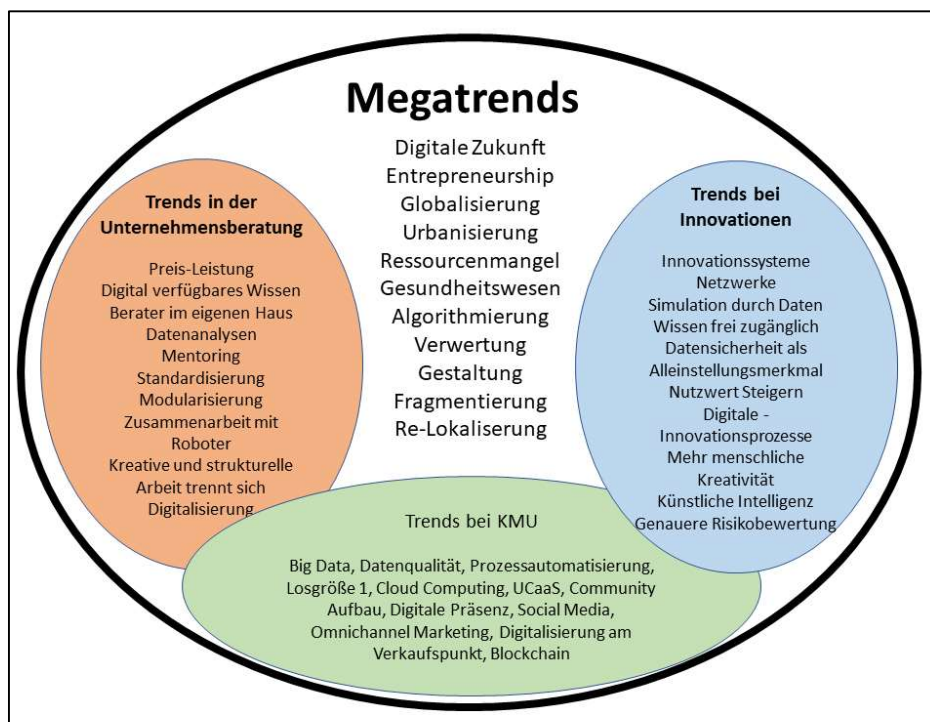


Abbildung 15: Zusammenfassung erarbeiteter Trends der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

Mit den erarbeiteten Trends, beginnend bei den Megatrends bis hin zu den speziellen Trends der Zielgruppe und der Unternehmensberatungsbranche selbst, können nun die Geschäftsmodelloptionen für das Jahr 2030 beschrieben werden. Das Kapitel 5 bildet die Basis für die neuartigen Geschäftsmodelle, welche in Kapitel 6 beschrieben sind.

6 GESCHÄFTSMODELLOPTIENEN

In diesem Kapitel wird auf Grundlage der vorhergehenden Kapitel die Forschungsfrage aus Kapitel 1 beantwortet.

Wie könnten mögliche Geschäftsmodelle einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovation für österreichische KMU unter Berücksichtigung der relevanten Trends für 2030 aussehen?

Die Beantwortung erfolgt mittels drei Geschäftsmodelloptionen, welche die relevanten Trends aus Kapitel 5 berücksichtigen. Als Darstellungsvariante wurde das in Kapitel 4 als für diese Arbeit ideal bewertetes Modell von Osterwalder und Pigneur gewählt. Bevor die drei Geschäftsmodelle in Kapitel 6.2 beschrieben werden, wird in Kapitel 6.1 eine für diese Arbeit wichtige Adaptierung des Geschäftsmodells vorgenommen.

6.1 Adaptierung für die Geschäftsmodell Darstellung

Dieses Kapitel befasst sich mit der Adaptierung der Darstellungsvariante eines Geschäftsmodells von Osterwalder und Pigneur. Diese Darstellungsvariante ist auch als Business Modell Canvas (BMC) bekannt und wird im weiteren Verlauf auch so genannt. Um die Forschungsfrage bestmöglich zu beantworten, müssen die Geschäftsmodelloptionen die Trends berücksichtigen. Deshalb werden die Schlüsseltrends als zusätzliches Element des BMC adaptiert.

Eine Adaptierung eines zusätzlichen Elements ist beim BMC von den Entwicklern ausdrücklich erlaubt worden und soll den Anwendern auch Flexibilität ermöglichen.¹⁰⁴

Als 10. Element wird der Teilbereich Schlüsseltrends als Basis der Geschäftsmodell Darstellung ergänzt, um die für dieses Geschäftsmodell leitenden Trends abbilden zu können. Dies ist wichtig, damit der Erfolg für das Geschäftsmodell nachvollziehbar bleibt und der Anwender die Trends rechtzeitig berücksichtigt und diese in der Geschäftsmodell Erstellung einbindet. Abbildung 16 zeigt das adaptierte BMC. Der zusätzliche Teilbereich befindet sich bewusst über den bekannten Teilbereichen. Dies wurde so gemacht, um symbolisch den Einfluss der Trends auf das Geschäftsmodell zu berücksichtigen. Mit diesem adaptierten BMC ist es möglich, das Geschäftsmodell bewusst auf ausgewählte und relevante Trends auszurichten, damit letztendlich ein zukunftssicheres Geschäftsmodell entsteht.

¹⁰⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2011), S. 253.

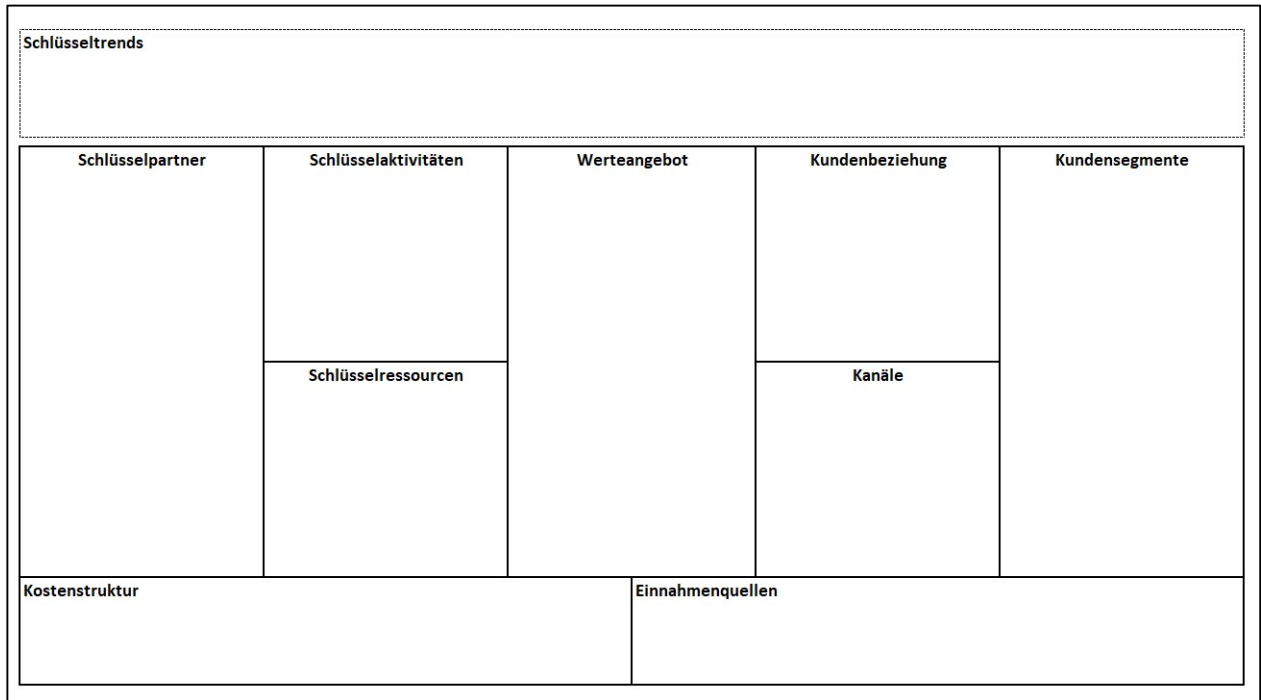


Abbildung 16: Adaptiertes Business Modell Canvas (2011), Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48.

Mit der in Abbildung 16 gezeigten adaptierten BMC werden in Kapitel 6.3 die neuartigen Geschäftsmodelle für eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt auf Innovation dargestellt.

6.2 Geschäftsmodellvariante

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden drei Geschäftsmodelle aufgezeigt, die das Potenzial haben, die Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten. Die erste Option ist eine evolutionäre Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle in diesem Bereich. Dennoch werden auch bei dieser bereits die im Kapitel 5 erarbeiteten Trends berücksichtigt. Nach einer neuartigen Geschäftsmodelloption folgt als dritte Option ein revolutionärer Ansatz.

6.2.1 Selbstständig mit Expertennetzwerk

Bereits im Kapitel 5.5 wird darauf verwiesen, dass Netzwerke aus Experten eine wichtige Rolle in den kommenden Jahren spielen werden. Wird dieser Trend mit jenem zur Selbständigkeit verknüpft, ist ein Netzwerk aus selbstständigen Experten durchaus schlüssig. Durch die in Kapitel 5.6 erarbeiteten Trends rund um UCaaS und Cloud Computing ist das Arbeiten im Team auch über Organisationsgrenzen hinweg problemlos möglich. So kann sich ein Innovationsexperte als Ein-Personen-Unternehmen selbstständig machen und sein Wissen im Spezialbereich vertiefen. Neben einer Expertise in Innovationsthemen sind in einem kompletten Innovationprozess auch andere Kenntnisse erforderlich. Spezialwissen im Bereich Marketing, Technik und Wirtschaft kann der Innovationsexperte problemlos durch sein verwurzeltetes Netzwerk bei seinem Kunden abdecken. Abbildung 17 zeigt, dass sich die Schlüsselaktivitäten des Innovationsexperten auf Ist-Analysen, Kreativitätstechniken, Erarbeitung einer Innovationsstrategie und auch auf die Begleitung von einem Innovationprojekt bzw. Koordinierung der Aufgaben einer Innovationsstrategie reduzieren.

Durch effizientes Projektmanagement und Managementmethoden bindet der Innovationexperte den jeweiligen Experten für einen gewissen Teilbereich problemlos in das Projekt oder den Prozess ein. Der Kunde genießt durch das Wertangebot eine flexible und Individuelle Innovationsbegleitung mit einem fast unendlichen Expertenwissen, welches durch das verwurzelte Netzwerk abgebildet werden kann. Die Kundenbeziehung beschränkt sich auf eine direkte, aber dennoch regelmäßige Abstimmung mit dem Entscheidungsträger bzw. Unternehmer. Der selbständige Innovationsberater profitiert dabei nicht nur vom Weiterverkauf bzw. Vermittlung des Wissens seiner Kollegen, sondern bekommt auch von den anderen Experten Aufträge bzw. wird von ihnen für deren Kundenprojekte zugekauft. Weitere Kanäle für die Kundenerreichung sind Anzeigen in Fachzeitschriften, aber auch Präsenz auf Social Media, um Reichweite mit dem Expertenwissen zu generieren. Um Vertrauen zum Kunden aufzubauen, könnten Webinare oder ähnliches angeboten werden. Da der Experte als Ein-Personen-Unternehmen aufgestellt ist, ist die Kostenstruktur relativ einfach gehalten. Neben einer einfachen IT-Infrastruktur sind Reisekosten und der Zukauf der anderen Fachexperten die größten Kostenverursacher. Ein virtueller Assistent ist eine kostengünstige Möglichkeit, um administrative Tätigkeiten abzugeben. Die Einnahmequelle ergibt sich aus den verrechenbaren Stunden und dem Stundensatz, welcher aber durch den Expertenstatus durchaus höher ausfallen kann.

Zusammengefasst sieht dieses Geschäftsmodell ein Ein-Personen-Unternehmen vor, wobei sich das Unternehmen völlig auf seine Expertise im Innovationsbereich konzentrieren kann. Wichtig für den Erfolg dieser Option ist ein breites Netzwerk an Experten aus verschiedensten Fachbereichen, um die Anforderungen eines kompletten Innovationsprozesses abbilden zu können. Für den Kunden ist dieses Geschäftsmodell vorteilhaft, da er mit einem Schlag ein fast unbegrenztes Wissen an Experten zur Verfügung hat. Um dabei möglichst effizient zu sein, sollten die Möglichkeiten der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden. Abbildung 17 zeigt anhand der in Kapitel 6.1 erarbeiteten adaptierten BMC dieses Geschäftsmodell im Detail.

Schlüsseltrends				
KMU: Cloud Computing, UCaaS, Omnichannel Marketing Unternehmensberatung: Preis-Leistungs Sensibilität, Modularisierung, kreative und strukturelle Arbeit trennt sich, Digitalisierung Innovationen: Innovationssysteme, Netzwerke, mehr menschliche Kreativität				
Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Globales Expertennetzwerk: Technik, Marketing, IT Virtueller Assistent Lions Club, Junge Wirtschaft, Universitäten/Fachhochschul en	Ist-Analysen Kreativitätstechniken Erarbeitung der Innovationsstrategie Begleitung von Innovationsprojekt Koordinierung der Tasks der Strategie Schlüsselressourcen Trend Know-how Kreativitätstechniken digitale Analysetools Managementmethoden Persönliche Arbeitszeit	Flexible und Individuelle Innovationsbegleitung "Unendliches" Expertenwissen durch Netzwerk Begleitung inkl. Abarbeitung des gesamten Innovationsprozesses	Direkte und regelmäßige Abstimmung mit Entscheidungsträger/ Unternehmer Kanäle Netzwerk Trend-Magazin WKO-Zeitschrift Kostenlose Webinare für Entscheidungsträger über Social Media	Unternehmen jeglicher Größe
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
Zukauf von Experten, IT-Infrastruktur, Reisekosten, Virtueller Assistent		Verrechenbare Stunden x Stundensatz		

Abbildung 17: Geschäftsmodelloption: Selbstständig mit Expertennetzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.2 Mentoring als Innovationsberatung

Der in Kapitel 5.4 erwähnten Trend beschreibt, dass sich Unternehmen in den kommenden Jahren lieber ein begleitendes Mentoring suchen, als einen Unternehmensberater, der im Gegensatz zum Mentor aufgrund seines bestehenden Geschäftsmodells (vgl. Kapitel 4.4) möglichst viele verrechenbare Stunden verkaufen möchte. Kapitel 5.5 wird darauf verwiesen, dass sich der Trend um den freien Zugang zu Wissen weiter fortsetzen wird. Darauf aufbauend kann man also annehmen, dass durch die grundlegende Ausbildung und den Zugang zu freiem Wissen, es den zukünftigen Führungskräften bzw. Unternehmen nicht an Wissen, sondern an Erfahrung fehlen wird. Diese Erfahrung kann durch ein begleitendes Mentoring von einem erfahrenen Innovationsexperten zur Verfügung gestellt werden. Abbildung 18 zeigt, dass es in diesem Geschäftsmodell nicht um den Verkauf von möglichst vielen verrechenbaren Stunden geht. Mit den Kunden wird eine Gebühr für ein Abonnement vereinbart, da dieses Geschäftsmodell davon ausgeht, dass es den Kunden des Mentors nicht an Wissen über Methoden des klassischen Managements fehlt, sondern an Spezialwissen und an Erfahrung im Umgang mit Innovation. Somit beschränken sich die Schlüsselaktivitäten auf die Begleitung einer Implementierung eines Innovationsprozesses und auf die Förderung einer innovationsfreundlichen Kultur im Unternehmen bzw. des Auftraggebers. In Kapitel 5.5 wird erklärt, dass für eine Innovation die richtige Einstellung des Beteiligten ausschlaggebend ist. Erst, wenn diese innovationsfreundliche Kultur gegeben ist, können durch Methoden und Strategie ein Innovationprozess und neuartige Problemlösungen entstehen. Der Mentor kann also durch die Schlüsselressourcen, wie Know-how bei Trends und Persönlichkeitsentwicklung, aber auch Kenntnissen bei Kreativitätstechniken, Managementmethoden des Innovationsmanagements und Fähigkeiten mit digitalen Analysetools den Kunden persönlich weiterhelfen. Wichtig zu erwähnen ist dabei, dass sich das Wertangebot auf die Begleitung, also das Mentoring für den Unternehmer bzw. die Führungskraft beschränkt, um diese bei der Erarbeitung einer innovationsfreundlichen Kultur bzw. Implementierung eines Innovationsprozesses zu unterstützen. Vorteil für den Kunden des Mentors ist, dass der Mentor immer im Hintergrund bleibt und so der Unternehmer oder die Führungskraft immer als Experte von der Belegschaft gesehen werden. Seine Kompetenz wird nicht in Frage gestellt, wie es bei der Einbeziehung von externen Beratern sein könnte. Die Erfahrung und das Wissen bleiben so auch im eigenen Unternehmen. Da für das Mentoring nicht ein ganzes Unternehmen als Kunde gesehen wird, sondern der Unternehmer oder die Führungskraft des oberen Managements, ist es auch wichtig, diese direkt über die richtigen Kanäle anzusprechen. Abbildung 18 zählt hier Social-Media-Plattformen und Netzwerkveranstaltungen auf. Um den Expertenstatus und die Erfahrung zu beweisen, können auch Podcasts und eine Round-Table-Organisation genutzt werden. Obwohl die Kundenbeziehung und das gesamte Geschäftsmodell durchaus gänzlich digital umgesetzt werden können, ist eine regelmäßige Abstimmung zwischen Kunden und Mentor absolut wichtig. Um den Kunden fehlendes Fachwissen effizient beizubringen, kann ein modular aufgebauter Videokurs das Mentoring begleiten.

Um eine vertiefende Kundenbindung zu erzeugen, können sich die Kunden des Mentorings auch gegenseitig als eine Community unterstützen und Mehrwert liefern. So entsteht neben dem Mentoring auch ein Netzwerk, welches für den Kunden nutzenstiftend ist. Um diesen ein professionelles Mentoring inklusive Videomaterial und Community Management zur Verfügung zu stellen, sind Mitarbeiter notwendig. Diese sind neben Marketing und einer professionellen IT-Infrastruktur die größten Kostenverursacher. Um das Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen, sind Partner im Bereich Onlinemarketing und Persönlichkeitsentwicklung erforderlich. Ein bekannter Partner kann z. B. Gedanken-tanken.de sein, die auf Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmensberatung setzen.

Zusammengefasst versucht dieses Geschäftsmodell durch das Mentoring eines erfahrenen Innovationsexperten das nötige Mindset und die richtige Kultur für ein innovationsfreundliches Unternehmen herzustellen. Dabei wird der Kunde persönlich begleitetet und auch bei der Implementierung des passenden Innovationsprozesses oder Umsetzung des Innovationprojektes unterstützt. Um hier für alle Beteiligten ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen, sollten alle Möglichkeiten der Digitalisierung ausgenutzt werden. So bleiben der Unternehmer oder die Führungskraft immer selbst verantwortlich und im Unternehmen muss nicht veröffentlicht werden, dass externe Berater als Unterstützung geholt werden. Abbildung 18 zeigt anhand der in Kapitel 6.1 erarbeiteten adaptierten BMC dieses Geschäftsmodell im Detail.

Schlüsseltrends KMU: UCaaS, digitale Präsenz, Digitalisierung am Verkaufspunkt, Community Aufbau, Digitalisierung Unternehmensberatung: Mentoring, kreative und strukturelle Arbeit trennen sich, Berater im eigenen Haus, Standardisierung Innovationen: Wissen frei zugänglich, digitale Innovationsprozesse, mehr menschliche Kreativität, Nutzwert steigern, Datensicherheit als Alleinstellungsmerkmal				
Schlüsselpartner gedanken-tanken.de ehemalige Vorgesetzte Online-Marketing Spezialisten Persönlichkeitstrainer	Schlüsselaktivitäten Mindsetarbeit (Förderung) für innovationsfreundliche Kultur Begleitung einer Implementierung eines Innovationsprozesses	Wertangebot Begleitung/Mentoring für Unternehmer und Führungskräfte Erarbeitung einer Innovationsfreundlichen Kultur	Kundenbeziehung Mentor als Vertrauensperson mit regelmäßigen On- und Offline Abstimmungen Begleitende Videokurse Social Media Community	Kundensegmente Unternehmer und oberes Management
	Schlüsselressourcen Trend Know-how Kreativitätstechniken digitale Analysetools Managementmethoden Persönliche Arbeitszeit		Kanäle Social Media Plattformen Round Table Austria Netzwerkveranstaltungen Podcasts	
Kostenstruktur IT-Infrastruktur, Mitarbeiter, eigene Weiterbildung, Netzwerkveranstaltungen, Marketing			Einnahmenquellen Abonnement für Videokurs und begleitende Betreuung	

Abbildung 18: Geschäftsmodelloption: Mentoring als Innovationsberatung, Quelle: Eigene Darstellung.

6.2.3 Innovationsprozess als Software Service

Die dritte Option zeigt ein Geschäftsmodell für eine Innovationsberatungs-Software. Nach der Definition von Kapitel 3.3.3 wäre dies ein Geschäftsmodell, welches für den Markt und auch für ein Beratungsunternehmen neuartig ist. Dieses Modell beruht auf Trends, wie zum Beispiel Big Data, Cloud Computing, Prozessautomatisierung, Standardisierung, Zusammenarbeit mit Robotern und auch Verständnis für Innovationssysteme. Durch die Möglichkeiten der Digitalisierung ergeben sich durch die Verbindung von der Blockchain-Technologie, Big Data und künstlicher Intelligenz absolut neue Möglichkeiten der Beratung und Simulation von Innovationssystemen. Um ein auf Cloud Software basiertes Innovationsberatungsprogramm zu entwickeln, sind Schlüsselpartner für Blockchain, Cloud Computing, Mathematiker und Softwareentwickler notwendig. Dieses Geschäftsmodell geht davon aus, dass der Gründer bereits über ein Expertenwissen im Innovationsbereich verfügt und dieses entsprechend einbringen kann. Durch Schlüsselressourcen wie Datenbanken, Algorithmen und einer ausgereiften künstlichen Intelligenz kann dem Kunden eine auf Daten basierte Simulation von Veränderungen in Innovationssystemen zur Verfügung gestellt werden. Ebenfalls bietet diese Software die Abbildung eines durchgängigen und digitalen Innovationsprozesses, der direkt in der Software verwaltbar ist. Durch die Blockchain-Technologie können Aufgaben, Transaktionen und Datenaustausche inner- und außerhalb der Kundenorganisation absolut sicher stattfinden. Der Kunde bekommt Zugriff auf die Cloudsoftware, wobei er einen 1st Level Support bzw. Beratung durch einen intelligenten Chatbot erhält. Den 2nd Level Support bzw. Beratung übernimmt ein ausgebildeter Innovationsmanager, der dem Kunden direkt und einfach weiterhelfen kann. Das Erlösmodell sieht eine Gebühr je Durchgang des in der Software abgebildeten Innovationsprozesses vor, wobei der 1st Level Support enthalten ist. Der Innovationsmanager wird jedoch nach geleisteten Stunden verrechnet. Durch die Tatsache, dass diese Art von Beratung gleichzeitig ein ganzheitliches Produkt, also einen digitalen Innovationsprozess anbietet, entspricht dieses Geschäftsmodell den im Kapitel 5.4 beschriebenen Trend zur Lieferung einer Gesamtlösung der Digitalisierung. Da das Erlösmodell eine Gebühr je Prozessdurchgang vorsieht, wären theoretisch alle Unternehmen jeglicher Größe als Kunden möglich. Um diese Software und die Beratungsleistung bereitzustellen, fallen hohe Kosten für die IT-Infrastruktur und Mitarbeiter sowie beim Zukauf von Expertenwissen an. Um diese Lösung bestmöglich zu verkaufen, ist eine hohe Präsenz bei Onlinemedien notwendig, was ein großes Marketingbudget voraussetzt.

Zusammengefasst zeigt die Abbildung 19 ein Geschäftsmodell, mit dem ein erfahrener Innovationsexperte sein Wissen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung bis 2030 den Kunden als Gesamtlösung zur Verfügung stellen kann. Da es sich hierbei letztendlich um eine Software handelt, ist dieses Geschäftsmodell auch leicht skalierbar. Der Kunde bekommt Zugriff auf eine Cloudsoftware, die die Möglichkeiten der Digitalisierung bestmöglich ausschöpft, um den Kunden Handlungsempfehlungen, Risikobewertungen und Daten zur Verfügung zu stellen. Ebenfalls kann ein durchgängiger digitaler Innovationsprozess mit dieser Software abgebildet werden. Der Kunde zahlt nur die tatsächlich durchgeführten Abfragen und Durchgänge, was ein flexibles und faires Erlösmodell ermöglicht.

Schlüsselrends				
KMU: Big Data, Cloud Computing, Prozessautomatisierung, Blockchain, Losgröße 1				
Unternehmensberatung: Preis-Leistung, digital verfügbares Wissen, Datenanalysen, Standardisierung, Modularisierung, Zusammenarbeit mit Robotern, Digitalisierung				
Innovationen: Innovationssysteme, Simulation durch Daten, digitale Innovationsprozesse, künstliche Intelligenz, genaue Risikobewertung				
Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Blockchain Experten Cloud Computing Anbieter Ausbildungseinrichtungen für IT und Datenanalytiker Mathematikexperten Softwareentwickler	Risikobewertungen durch Simulationen Datengestützte Trendvorhersagen Datenauswertung und Generierung	Datenbasierte Auswertungen und Entscheidungsempfehlungen Automatisierte Implementierungsvorschläge für Innovationsprozesse Digitaler und unternehmensübergreifender Innovationsprozess mithilfe von künstlicher Intelligenz, Blockchain und Datenbanken	1st. Level Support/Beratung durch künstliche Intelligenz 2nd. Level Support/Beratung durch Innovationsberater	Unternehmen jeglicher Größe
	Schlüsselressourcen		Kanäle	
	Datenbanken Algorithmen künstliche Intelligenz		Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen Webinare LinkedIn Kampagnen	
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
IT-Infrastruktur, Marketing, Mitarbeiter, Zukauf von Expertenwissen		Verrechnung der tatsächlichen Durchgänge des digitalen Innovationsprozesses Pauschale Beratungsgebühr für Zugriff auf 1st Level Support/Beratung Verrechnung nach tatsächlichen Stundenaufwand bei 2nd Level Support/Beratung		

Abbildung 19: Geschäftsmodelloption: Innovationsprozess als Software Service, Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Zusammenfassung

Die vorhergehenden Kapitel zeigen drei unterschiedliche Geschäftsmodelloptionen, um die Forschungsfrage aus Kapitel 1 zu beantworten. Diese drei Geschäftsmodelloptionen wurden vom Autor aufgrund der im Theorieteil erarbeiteten Kenntnisse ausgearbeitet:

- Selbstständig mit Expertennetzwerk
- Mentoring als Innovationsberatung
- Innovationsprozess als Software Service

Die Trends aus Kapitel 5 werden ebenso wie die erarbeiteten Geschäftsmodelle im praktischen Teil durch Experteninterviews überprüft. Nach einer Auswertung der Ergebnisse werden die Optionen anhand der zusätzlich gewonnenen Ergebnisse angepasst. So wird letztendlich die im Theorieteil beantwortete Forschungsfrage von Experten überprüft und weiter verfeinert.

7 EXPERTENINTERVIEWS

Mit diesem Kapitel beginnt der empirische Teil dieser wissenschaftlichen Arbeit. Hier werden die im Kapitel 6 erarbeiteten Geschäftsmodellvarianten überprüft. Diese werden im Folgenden von Experten mittels Interviewleitfaden überprüft, um am Ende des empirischen Teils zwei überprüfte und mit den gewonnenen Erkenntnissen adaptierte Geschäftsmodellvarianten beschreiben zu können. Um die Expertenmeinung für das Ergebnis auszuwerten, erfolgt die Befragung anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse. Im Zuge der Befragung soll die Expertise der befragten Person genutzt werden, um in Kapitel 9 zwei Geschäftsmodellvarianten aufzuzeigen, die bereits von Expertenmeinungen geprägt und angepasst wurden.

7.1 Inhaltsanalyse nach Mayring

Um die Expertenmeinungen möglichst objektiv auszuwerten und quantifizierbar zu machen, wird die Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt.

Die Methode nach Philipp Mayring geht nach genau definierten Regeln, damit so die Interviews systematisch durchleuchtet werden können. So kann sichergestellt werden, dass außenstehende Personen mühelos auch zu einem späteren Zeitpunkt die Analyse nachvollziehen und überprüfen können.¹⁰⁵

Mayring gliedert grundsätzlich zwischen drei Grundformen der Interpretationstechnik:

- Zusammenfassend
- Explizierend
- Strukturierend

Bei der zusammenfassenden Grundform soll das Material auf die wesentlichen Inhalte und Aussagen reduziert werden. Das Ziel der explizierenden Form ist das Herantragen von zusätzlichem Material, damit fragliche Textteile erklärt und ausgedeutet werden können. Die strukturierte Form sieht vor, dass Aspekte aus der Analyse herausgefiltert werden, um eine entsprechende Struktur des Ausgangsmaterials zu bekommen. Dazu werden vorab Ordnungskriterien festgelegt.¹⁰⁶

Diese Arbeit geht nach der zusammenfassenden Technik vor. Die genaue Begründung, die Vorgehensweise der Experteninterviews sowie die Inhaltsanalyse werden in Kapitel 6.2 beschrieben.

¹⁰⁵ Vgl. Mayring (2015), S. 12 f.

¹⁰⁶ Vgl. Mayring (2015), S. 67.

7.2 Beschreibung der Vorgehensweise

Für diese Arbeit eignet sich die Methode der Experteninterviews inklusive der Inhaltsanalyse sehr gut, da die Experten zeitlich sehr eingeschränkt verfügbar und auch örtlich weit verteilt sind. Der Autor wählt diese Methode auch, um die Gelegenheit zu nutzen, um mit jedem Experten einzeln die vorliegenden Themen zu besprechen, um letztendlich geprüfte bzw. adaptierte Geschäftsmodellvarianten vorlegen zu können.

Wie bereits in Kapitel 7.1 erwähnt, findet die zusammenfassende Form nach Mayring in dieser Arbeit Anwendung. Die Angaben der Experten werden anhand der in Kapitel 7.4 gezeigten Fragen bzw. anhand des Interviewleitfadens erhoben. Nach der Erhebung sollen die Angaben der Experten in zwei Schritten zusammengefasst werden, um eine Kategorienbildung und Auswertung zu ermöglichen.

In der ersten Phase der Zusammenfassung sollen, wie von Mayring beschrieben, die Aussagen auf den Kern reduziert werden, wobei nach der zuvor kurz beschriebenen zusammenfassenden Form nach Mayring gearbeitet wird. Die Verschriftlichung der ersten Zusammenfassung ist dem Anhang dieser Arbeit beigelegt.¹⁰⁷

In der zweiten Phase werden die zusammengefassten Expertenaussagen in Kapitel 7.6 zu den einzelnen Fragen vermengt und interpretiert. Diese Vorgehensweise ist an Mayring angelehnt und entspricht dem Kategoriensystem. Die einzelnen Kategorien spiegeln die eher subjektiven Hauptinhalte der Expertenantworten wider.¹⁰⁸

Um die Expertenantworten möglichst übersichtlich gegenüberzustellen, werden die zusammengefassten Aussagen in Kapitel 7.6 in verschiedenen Darstellungen angeführt. So wird je nach Fragenart eine Darstellungsform gewählt, welche erleichtertes Verständnis verspricht und dabei nachvollziehbar bleibt. Kernaussagen, Meinungen, Tendenzen und mögliche Extrempositionen der Experten können so dargestellt werden.

Zu erwähnen ist, dass bei der Auswertung in Kapitel 7.6 nach jeder Frage bzw. nach allen Antworten auf die Auswirkungen der anzupassenden GM eingegangen wird.

Wie im Bezugsrahmen in Kapitel 1 dargestellt, werden zwei Hauptthemen bei den Experteninterviews abgefragt. Die Praxistauglichkeit der erarbeiteten Geschäftsmodelle aus Kapitel 6 sowie auch die zugrundeliegenden Trends, welche den Geschäftsmodellen im Theorieteil beigelegt wurden. So wird nicht nur die Praxistauglichkeit, sondern auch die dafür zugrundeliegenden Trends von jeweiligen Experten bewertet.

Sämtliche Experteninterviews werden transkribiert. Dies wird nun in folgendem Kapitel 6.3 genau erläutert. Aus dem oben genannten Grund wird es unterschiedliche Interviewleitfäden für Experten im Bereich Unternehmensführung und potenzielle Anwender der Geschäftsmodelle sowie Experten für Trends und Innovationen geben.

¹⁰⁷ Vgl. Mayring (2015), S. 69 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 83 ff.

7.3 Transkription

Um eine lückenlose Nachvollziehbarkeit der Experteninterviews zu gewährleisten, werden diese transkribiert. Die Transkripte, welche sich im Anhang dieser Arbeit befinden, dienen als Grundlage für die im Kapitel 7.6 ausgewerteten Interviews.

Mayring erwähnt, dass es keine einheitlichen Vorschriften zur Transkription gibt. Der Aufbau soll sich stets an das Forschungsziel richten. Nichtsdestotrotz ist eine einheitliche Form zu wählen, um Kernaussagen und Expertenmeinungen einfacher auswerten zu können und auch im Nachhinein als solche zu erkennen.¹⁰⁹

Die Transkriptionen dieser Arbeit werden anhand folgender Regeln erstellt:

- Es wird wörtlich transkribiert
- Füllwörter (z. B. aha, äh, hm etc.) werden nicht aufgenommen
- Dialekte werden an die deutsche Schriftsprache angepasst
- Der Interviewer wird mit „I“ gekennzeichnet
- Die Befragten werden mit „B“ und einer fortlaufenden Nummer gekennzeichnet

Als Basis für die Transkripte und des Interviews an sich dienen die Interviewleitfäden, welche im Kapitel 7.4 genau erläutert werden.

¹⁰⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 56 f.

7.4 Interviewleitfaden

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Aufbau des Interviewleitfadens. Dieser bildet die Basis für das Interview, wobei der Inhalt und die damit einhergehende Vorgangsweise im Folgenden erklärt werden.

Durch die intensive Vorbereitung auf die Interviews mit dem Leitfaden, kann ausgeschlossen werden, dass weder der zu Befragende noch der Interviewer fachlich nicht den gegenseitigen Anforderungen entsprechen.¹¹⁰

Wie bereits in Kapitel 7.2 erwähnt, richtet sich die Befragung an zwei Gruppen. Einerseits sollen Unternehmer und Geschäftsführer ihre Sichtweise auf die Praxistauglichkeit, der in Kapitel 6 erarbeiteten Geschäftsmodelle kundtun. Andererseits sollen Trend- und Innovationsexperten die relevanten Trends zu den erarbeiteten Geschäftsmodellen gesamtheitlich bewerten, gegebenenfalls korrigieren oder auch weitere treibende Trends anfügen.

Beiden Gruppen werden am Beginn der Befragung das Thema und die Relevanz dieser Forschungsarbeit erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse, also die im Kapitel 6.2 beschriebenen Geschäftsmodellvarianten, vorgestellt. Der Hauptteil der Befragung bezieht sich dann auf die Inhalte der einzelnen Geschäftsmodellvarianten. Hierbei sollen die Fragen alle Varianten abdecken, um den Experten Raum zur Meinungsäußerung zu geben. Die Interviewleitfaden unterscheiden sich zwischen den beiden Gruppen. Die Gruppe der Unternehmer und Geschäftsführer wird verstärkt auf die Inhalte und Praxistauglichkeit der Varianten befragt. Die Gruppe der Innovations- und Trendexperten wird verstärkt auf deren Expertise mit Bezug auf die Geschäftsmodellvarianten befragt, um die relevanten Trends zu überprüfen und einzuschätzen.

Um es den Experten zu ermöglichen, deren Meinung frei bei Bedarf im Detail ausformuliert wiederzugeben, werden die Fragen möglichst allgemein formuliert. Etwaige Zusatzfragen unterliegen der Spontanität des Interviewers und sind situationsabhängig zu wählen. Die Experten erhalten einige Tage vor dem eigentlichen Interview den Leitfaden, um sich vorzubereiten. In diesem werden die Geschäftsmodellvarianten mithilfe der in Kapitel 6.2 entworfenen BMCs dargestellt. Beim Gespräch werden die Varianten durch den Interviewer nochmals beschrieben und vorab Fragen zu den Varianten geklärt. Aufgrund der überregionalen Verteilung der Experten und um möglichst spontan zu bleiben, werden sämtliche Interviews digital abgehalten. Nach der Zustimmung der Experten, wird der Mitschnitt zu Transkriptionszwecken aufgezeichnet.

Die nachfolgende Abbildung 20 zeigt den Einleitungstext des Interviewleitfadens, welcher für beide Befragungsgruppen identisch ist. Darauffolgend zeigt Abbildung 21 die drei in Kapitel 6.2 entworfenen Geschäftsmodellvarianten. Auch diese Seite ist für beide Gruppen gleich. Erst die dritte und somit letzte Seite des Interviewleitfadens unterscheiden sich. Hierfür bildet Abbildung 22 die jeweils 15 gestellten Fragen für die Unternehmer und Geschäftsführer ab. Abbildung 23 veranschaulicht danach die letzte Seite des Interviewleitfadens für die Trend- und Innovationsexperten.

¹¹⁰ Vgl. Flick (2007), S. 215 f.

Zusammengefasst sind demnach Seite 1 und 2 für jede Gruppe gleich, erst die Seite 3 unterscheidet sich, weil die hier ersichtlichen, gestellten Fragen andere sind.

EXPERTENINTERVIEW IM RAHMEN DER MASTERARBEIT

VON MATTHIAS HUTTER

ZUM THEMA

ENTWICKLUNG EINES GESCHÄFTSMODELLS FÜR EINE KMU

INNOVATIONSBERATUNG IM JAHR 2030

ZIELGRUPPE: INNOVATIONS- UND TRENDEXPERTEN

1.) Themenvorstellung

Es ist allgemein bekannt, dass die österreichische Unternehmenslandschaft durch die vielen aber doch einzigartigen klein- und mittleren Unternehmen (KMU) geprägt ist. Diese Unternehmen versuchen sich wie auch schon in den letzten Jahren, auf die Zukunft einzustellen und sind bereit alles zu verändern, damit letztendlich alles so bleiben kann wie es ist. Damit ist nicht nur der Wohlstand einzelner Unternehmer gemeint, sondern der Wohlstand eines ganzen Landes. Es ist aber auch allgemein bekannt und auch spürbar, dass sich die Entwicklungsschritte und der Lebenszyklus von Produkten verkürzen, was einen geordneten Blick in die Zukunft immer weiter erschwert. Um dennoch einen klaren Blick in die Zukunft zu haben, suchen sich Unternehmen vermehrt Unterstützung von Beratungsunternehmen. Diese versuchen Innovationen bereits heute voranzutreiben, um diese in der Zukunft zu einer Innovation zu machen. Derzeit kann man feststellen, dass es mehr Innovationsberatungen und Unterstützungen in diesem Bereich gibt als noch vor einigen Jahren. Es zeigt sich also deutlich die Relevanz für die Thematik an der verstärkten Nachfrage der Unternehmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Vermehrung des Angebots für Innovations- und/oder Unternehmensberatung.

Bei der Unterstützung der Innovationsthemen bei solchen Unternehmen ergeben sich einige neue Geschäftsmodelle für Unternehmensberatungen mit dem Schwerpunkt auf Innovationen. Es ergibt sich also durch die verstärkte Nachfrage eine Möglichkeit als Experte in diesem Bereich nicht nur Geld zu verdienen, sondern auch die heimische Wirtschaft zu unterstützen und Zukunftsfähigkeit zu machen.

Im Anschluss sind drei Geschäftsmodellvarianten anhand des Business Model Canvas (BMC) aufgelistet. Dort sind die in der Theorie beschriebenen drei Varianten, wie eine solche Innovationsberatung im Jahr 2030 aufgestellt sein kann, beschrieben.

Die genaue Erläuterung zu den Geschäftsmodellen und etwaige Verständnisfragen vom Befragten werden vom Interviewer am Beginn des Interviews geklärt.

Ziel der Befragung ist es die Expertenmeinung zu den Geschäftsmodellvarianten zu erheben, um in späterer Folge angepasste und durch Expertenmeinung geprüfte Geschäftsmodellvarianten darstellen zu können. Die Dauer des Befragens soll sich auf sich auf 30 – 45 Minuten begrenzen.

Abbildung 20: Seite 1 des Interviewleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.

1.) Geschäftsmodellvarianten
a. Selbstständig mit Expertennetzwerk

Schlüsselrends				
KMU: Cloud Computing, UCaaS, Omnichannel Marketing Unternehmensberatung: Preis-Leistungs Sensibilität, Modularisierung, kreative und strukturelle Arbeit trennt sich, Digitalisierung Innovationen: Innovationssysteme, Netzwerke, mehr menschliche Kreativität				
Schließelpartner	Schüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Globales Expertennetzwerk: Technik, Marketing, IT Virtueller Assistent Lions Club, Junge Wirtschaft, Universitäten/Fachhochschulen	Ist-Analysen Kreativitätstechniken Erarbeitung der Innovationsstrategie Begleitung von Innovationsprojekten Koordinierung der Tasks der Strategie Schlüsselressourcen Trend Know-how Kreativitätstechniken digitale Analysetools Managementmethoden Persönliche Arbeitszeit	Flexible und Individuelle Innovationsbegleitung "Unendliches" Expertenwissen durch Netzwerk Begleitung inkl. Abarbeitung des gesamten Innovationsprozesses	Direkte und regelmäßige Abstimmung mit Entscheidungsträger/Unternehmer Kanäle Netzwerk Trend-Magazin WKO-Zeitschrift Kostenlose Webinare für Entscheidungsträger über Social Media	Unternehmen jeglicher Größe
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
Zukauf von Experten, IT-Infrastruktur, Reisekosten, Virtueller Assistent		Verrechenbare Stunden x Stundensatz		

b. Mentoring als Innovationsberatung

Schlüsselrends				
KMU: UCaaS, digitale Präsenz, Digitalisierung am Verkaufspunkt, Community Aufbau, Digitalisierung Unternehmensberatung: Mentoring, kreative und strukturelle Arbeit trennen sich, Berater im eigenen Haus, Standardisierung Innovationen: Wissen frei zugänglich, digitale Innovationsprozesse, mehr menschliche Kreativität, Nutzwert steigern, Datensicherheit als Alleinstellungsmerkmal				
Schließelpartner	Schüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
gedanken-tankende ehemalige Vorgesetzte Online-Marketing Spezialisten Persönlichkeitstrainer	Mindestarbeit (Förderung) für innovationsfreundliche Kultur Begleitung einer Implementierung eines Innovationsprozesses Schlüsselressourcen Trend Know-how Kreativitätstechniken digitale Analysetools Managementmethoden Persönliche Arbeitszeit	Begleitung/Mentoring für Unternehmer und Führungskräfte Erarbeitung einer Innovationsfreundlichen Kultur	Mentor als Vertrauensperson mit regelmäßigen On- und Offline Abstimmungen Begleitende Videokurse Social Media Community Kanäle Social Media Plattformen Round Table Austria Netzwerkveranstaltungen Podcasts	Unternehmer und oberes Management
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
IT-Infrastruktur, Mitarbeiter, eigene Weiterbildung, Netzwerkveranstaltungen, Marketing		Abonnement für Videokurs und begleitende Betreuung		

c. Innovationsprozess als Software Service

Schlüsselrends				
KMU: Big Data, Cloud Computing, Prozessautomatisierung, Blockchain, Losgröße 1 Unternehmensberatung: Preis-Leistung, digital verfügbares Wissen, Datenanalysen, Standardisierung, Modularisierung, Zusammenarbeit mit Robotern, Digitalisierung Innovationen: Innovationssysteme, Simulation durch Daten, digitale Innovationsprozesse, künstliche Intelligenz, genaue Risikobewertung				
Schließelpartner	Schüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Blockchain Experten Cloud Computing Anbieter Ausbildungseinrichtungen für IT und Datenanalytiker Mathematikexperten Softwareentwickler	Risikobewertungen durch Simulationen Datengestützte Trendvorhersagen Datenauswertung und Generierung Schlüsselressourcen Datenbanken Algorithmen künstliche Intelligenz	Datenbasierte Auswertungen und Entscheidungsempfehlungen Automatisierte Implementierungsvorschläge für Innovationsprozesse Digitaler und unternehmensübergreifender Innovationsprozess mithilfe von künstlicher Intelligenz, Blockchain und Datenbanken	1st. Level Support/Beratung durch künstliche Intelligenz 2nd. Level Support/Beratung durch Innovationsberater Kanäle Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen Webinare LinkedIn Kampagnen	Unternehmen jeglicher Größe
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
IT-Infrastruktur, Marketing, Mitarbeiter, Zukauf von Expertenwissen		Verrechnung der tatsächlichen Durchgänge des digitalen Innovationsprozesses Pauschale Beratungsgebühr für Zugriff auf 1st Level Support/Beratung Verrechnung nach tatsächlichen Stundenaufwand bei 2nd Level Support/Beratung		

Abbildung 21: Seite 2 des Interviewleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.

3.) Interviewfragen

a.) Allgemeine Fragen

- 1.) *Was verstehen Sie unter Innovationsberatung und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?*
- 2.) *Was sind die größten Herausforderungen von klein- und mittleren Unternehmen (KMU) bis 2030?*

b.) Fragen zu: Selbstständig mit Expertennetzwerk

- 3.) *Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?*
- 4.) *Welche Vorteile/Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht?*
- 5.) *Wie kann ein Innovationberater als Ein-Personen-Unternehmen seinen Wunschkunden erreichen?*
- 6.) *Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?*

c.) Fragen zu: Mentoring als Innovationsberatung

- 7.) *Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Und warum?*
- 8.) *Wie erfolgsversprechend wäre ein, innerhalb der Innovationsberatung, begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?*
- 9.) *Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?*
- 10.) *Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?*

d.) Fragen zu: Innovationsprozess als Software Service

- 11.) *Wird ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?*
- 12.) *Welche Vorteile/Nachteile sehen sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?*
- 13.) *Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?*
- 14.) *Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?*

e.) Abschließende Frage:

- 15.) *Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen?*

Abbildung 22: Seite 3 des Interviewleitfadens für Unternehmer und Geschäftsführer, Quelle: Eigene Darstellung.

1.) Interviewfragen

a. Allgemeine Frage:

1.) *Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen bzw. sich weiterbilden?*

2.) *Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und Mittleren Unternehmen (KMU) bis 2030?*

b. Fragen zu: Selbstständig mit Expertennetzwerk:

3.) *Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?*

4.) *Welche weiteren Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, dem Trend zum Netzwerk?*

5.) *Wie schätzen sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Digitalisierung ein, im Vergleich zum Jahr 2030?*

6.) *Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?*

c. Fragen zu: Mentoring als Innovationsberatung:

7.) *Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030?*

8.) *Wie wichtig ist ihrer Meinung nach Expertenwissen im Jahr 2030? Stichwort Wissen überall frei zugänglich.*

9.) *Für wie zukunftssicher halten sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?*

10.) *Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?*

d. Innovationsprozess als Software Service:

11.) *Könnte, ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?*

12.) *Wie schätzen sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmern im Jahr 2030 ein?*

13.) *Von was wird die Durchdringung der Digitalisierung/Künstlichen Intelligenz und Blockchain maßgeblich abhängen?*

14.) *Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?*

Abschließende Frage:

15.) *Was sind für Sie die stärksten/wahrscheinlichsten Trends, die die KMU Landschaft 2030 beeinflussen werden?*

Abbildung 23: Seite 3 des Interviewleitfadens für Trend- und Innovationsexperten, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach Ausarbeitung des Interviewleitfadens folgt die Auswahl der Experten. Dies wird in Kapitel 7.5 detailliert fortgesetzt.

7.5 Auswahl der Experten

Nachdem im vorhergehenden Kapitel erläutert wurde, welche Fragen von den Experten zu beantworten sind, wird dieses Kapitel genutzt, um festzuhalten, auf welchen Kriterien die Expertenauswahl beruht und welche Personen für die Interviews befragt wurden.

7.5.1 Kriterien für Expertenauswahl

Die Auswahl möglicher Interviewpartner wurde von einigen Kriterien begleitet. Generell wurde versucht, Experten zu finden, die die durch ihre Ausbildung und Berufserfahrung in den jeweiligen Bereichen als Experte zu sehen und auch anerkannt sind. Überprüft wurde dies durch Referenzen, Empfehlungen und vorab-Recherche über die jeweilige Person.

Spezielle Kriterien für die Auswahl der Experten im Bereich Unternehmensberatung und Geschäftsmodelle lauten wie folgt:

- Selbst ein oder mehrere Geschäftsmodelle als Unternehmen angewandt oder zumindest aktiv mitgestaltet.
- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit (Innovations-)Beratungsunternehmen, oder selbst in dieser Branche tätig.
- Langjährige Erfahrung im Bereich der Unternehmensleitung.
- Erfahrung in Umgang von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen.

Für die Auswahl der Trend- und Innovationsexperten schätzt der Autor die gute Zusammenarbeit und das Netzwerk der Studienrichtung Innovationsmanagement an der Fachhochschule Campus 02 in Graz.

Die Expertenauswahl für diesen Interviewteil unterliegt folgenden speziellen Kriterien:

- Mehrjährige Erfahrung im Umgang mit Trends.
- Aktive und regelmäßige Trendrecherche bzw. Auseinandersetzung mit den Themen im beruflichen Umfeld.
- Publikationen im Bereich Trends und Innovationen.
- Nachweisbare Ausbildungen zum Thema Trends oder Innovationen.

Da die Experten die oben genannten Kriterien erfüllen müssen, besteht eine gute Gesprächsbasis. So können Fragen auf einem hohen Niveau besprochen werden und der Mehrwert für die Ableitung der Aussagen bleibt entsprechend hoch. Im anschließenden Kapitel werden die Experten aufgezählt und beschrieben.

7.5.2 Experten für Unternehmensberatungen und Geschäftsmodelle

In diesem Kapitel werden die Experten beschrieben, welche sich anhand der oben genannten Kriterien für Aussagen zu Unternehmensberatungen und Geschäftsmodellen eignen. Zu erwähnen ist, dass sämtliche Personen anonym aufgelistet werden. Dies war der Wunsch der Befragten, welcher natürlich zu berücksichtigen ist. Dennoch wird unter Berücksichtigung der Anonymität der jeweilige Experte bestmöglich beschrieben, damit die Nachvollziehbarkeit für die Auswahl und dessen Hintergrund dargelegt ist.

Befragter Experte 1:

Der erste befragte Experte ist ein in Deutschland lebender 41-jähriger Unternehmer. Er führt zwei Unternehmen, wovon beide in der Beratungsbranche tätig sind. Vor allem in einem seiner Unternehmen verfolgt er stark das Mentoring bzw. Coaching als Unternehmensberatungsansatz. Er selbst hat schon verschiedene Geschäftsmodelle umgesetzt und getestet. Durch seine 20-jährige Erfahrung ist er für diesen Bereich der Befragung als Experte absolut geeignet.

Befragter Experte 2:

Der zweite gewählte Experte für diesen Bereich ist ein Multi-Unternehmer aus der Steiermark. Er leitet derzeit vier Unternehmen, wobei er verschiedenste Geschäftsmodelle umsetzt. Drei Unternehmen sind eher in der Unterhaltungs- bzw. Tourismusbranche tätig, wohingegen das vierte den Umsatz durch Unternehmensberatung erwirtschaftet. Da der 48-Jährige über 25 Jahre Erfahrung als Unternehmensleiter hat, eignet sich diese Person als Experte.

Befragter Experte 3:

Der dritte Experte baute sich sein Expertenwissen durch die Gründung seiner innovativen Unternehmensberatung auf. Durch die Verbindung von Cloud-Software Lösungen für die Unternehmensverwaltung kombinierte er neue Geschäftsmodellansätze mit bestehenden. Da er das Unternehmen bereits seit 8 Jahren leitet und ein neuartiges Geschäftsmodell erfolgreich am Markt implementiert hat, sowie durch die Tatsache, dass er durch seine Management Ausbildung und Erfahrung als Unternehmer Geschäftsmodellansätze bewerten kann, eignet sich dieser 37-jährige Unternehmer und Berater als Experte für diesen Befragungsbereich.

Befragter Experte 4:

Durch seine Erfahrung im Trend- und Innovationsbereich sowie durch seine fundierte Ausbildung in diesem Themenbereich, wird der 34-jährige Bereichsleiter einer Versicherungsanstalt in der Steiermark sehr geschätzt. Da in seinem Verantwortungsbereich auch neuartige Geschäftsmodelle geprüft und umgesetzt werden, hat er diesbezüglich ebenso Erfahrungen. Durch 12 Berufsjahre eignet sich diese Person als Experte in diesem Bereich.

Befragte Expertin 5:

Als fünfte Expertin wurde eine Unternehmerin gewählt, welche ein technisches sowie wirtschaftliches Studium abgeschlossen hat. Durch ihre 25-jährige Berufserfahrung als selbstständige Unternehmensberaterin im Marketing Bereich eignet sich die 51-Jährige aus der Steiermark als Expertin, da auch sie alle oben genannten Kriterien erfüllt. Durch ihre Erfahrung erkennt sie Chancen und Risiken von Geschäftsmodellen rasch.

Befragter Experte 6:

Ein 59-jähriger Unternehmer aus der Steiermark führt seit seiner schulischen Ausbildung ein Unternehmen. Da er im zweiten Bildungsweg sein akademisches Studium im Innovationsbereich nachgeholt hat, eignet sich der Unternehmer mit über 35 Jahren Erfahrung für die Befragung. Durch seine Ausbildung, aber auch durch die Erfahrung kann er Geschäftsmodelle rasch verstehen und prüfen. Er selbst arbeitet eng mit Innovationsexperten zusammen, um seinen Kunden als Marketingagentur immer die neuesten Trends bieten zu können.

7.5.3 Experten für Trends und Innovationen

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Experten für den ersten Bereich der Expertenbefragung definiert wurden, werden in diesem Kapitel die Experten für die Trend- und Innovationsfragen festgelegt. Auch hier muss erwähnt werden, dass die befragten Experten nicht namentlich aufgezählt werden, da diese dies ausdrücklich erwünscht haben. Aus diesem Grund werden die Experten auch hier schriftlich und anonymisiert vorgestellt. Die Nummerierung der Befragten ist anschließend zur obigen Nummerierung weiter fortlaufend.

Befragter Experte 7:

Der erste vorgestellte Experte für den Bereich Trend und Innovationen ist ein in Graz ansässiger Innovationsberater. Seine Berufserfahrung in diesem Bereich sammelt er bis heute bei der engen Zusammenarbeit mit Instituten, Forschungsprojekten sowie auch Kundenprojekten. Auch selbst publiziert der bei einem privaten Institut angestellte Experte regelmäßig für dieses Thema. Der 32-Jährige war auch als Berater für Markenentwicklungen tätig, weshalb er ein Beratungsgeschäftsmodell rasch verstehen und durchblicken kann. Somit erfüllt er alle oben genannten Kriterien.

Befragte Expertin 8:

Die Expertin Nummer 8 ist bereits seit knapp 20 Jahren selbstständige Beraterin für Management und Innovationen. Sie ist in Graz ansässig und leitet einen selbstständigen Bereich innerhalb eines Forschungsinstituts. Durch ihre Erfahrung, ihre akademische Ausbildung in diesem Bereich und durch die ständigen Weiterbildungsmaßnahmen ist die 47-Jährige für diese Forschungsarbeit eine geschätzte Expertin.

Befragter Experte 9:

Dieser Experte zeichnet sich durch seine lange Berufserfahrung und Publikationen im Bereich Trend- und Innovationsforschung aus. Neben einer akademischen Ausbildung in diesem Bereich hat er mehrere Jahre als Berater in diesem Bereich gearbeitet. Zusätzlich hat er 2013 ein eigenes Unternehmen in der Beratungs- und Konsumgüterbranche gegründet. Vor kurzem wechselte der 42-Jährige von seiner Beratungstätigkeit in ein steirisches Unternehmen und leitet dort die Abteilung Innovationsmanagement.

Befragter Experte 10:

Dieser Experte ist nicht nur Multi-Unternehmer, sondern auch im Bereich Innovationsmanagement sowie Valuemanagement ein anerkannter Experte. Durch seine Erfahrung als Unternehmer kann er sich problemlos in verschiedenste Geschäftsmodelle reindenken und diese durch Erfahrung auch bewerten. Durch seine Arbeit als Unternehmensberater in diesem Bereich, durch die vielen Beteiligungen bei Unternehmen und durch die aktiven Netzwerke beschäftigt er sich täglich intensiv mit Trends. Auch selbst betreibt der 51-Jährige Trendforschung.

Befragter Experte 11:

Der Experte ist eher im technischen Bereich angesiedelt. Dies spiegelt auch seine Ausbildung wider, die sehr techniklastig ist. Dennoch sind für ihn die Trend- und Innovationsthemen sehr wichtig. Er ist bei einem steirischen KMU angestellt und leitet dort die Entwicklungsabteilung. Für die tägliche Arbeit bedient er sich an Trendrecherchen und auch Kooperationen mit Instituten. Selbst publiziert er in Fachmedien über dieses Thema und forscht auch aktiv an technischen Neuerungen. Trends sind seine berufliche Leidenschaft, weshalb der 39-Jährige ein anerkannter Experte für die Forschungsarbeit ist.

Befragter Experte 12:

Der letzte befragte Experte leitet seit 2013 ein in München ansässiges Unternehmen, welches sich auf Innovationsmanagement und alles darum herum spezialisiert hat. Durch diese Arbeit und die Spezialisierung des Unternehmens gilt der 44-Jährige als Experte in diesem Bereich, weshalb seine Meinung zu den relevanten Trends bei dieser Forschungsarbeit sehr willkommen sind.

Nachdem nun die die Experten vorgestellt sowie die praktische Forschungsmethode beschrieben wurden, folgt im nächsten Kapitel die Auswertung der Experteninterviews.

7.6 Interview Auswertung

Nachdem alle 12 Experten zwischen 12. August 2020 und 08. Oktober 2020 interviewt wurden folgt die Auswertung der Interviews, damit Erkenntnisse, für die in der Theorie in Kapitel 6 erarbeiteten Geschäftsmodellvarianten gewonnen werden können. Die Auswertung basiert auf die Methode nach Mayring, welche genau in Kapitel 7.1 beschrieben wurde.

Um die Auswertung verständlich darzustellen, wird in Kapitel 7.6.1 als Beispiel die erste Frage nachvollziehbar ausgewertet. Ebenfalls wird das genaue Auswertungsschema erläutert, damit dies leicht verständlich ist.

7.6.1 Auswertungsschema

Wie bereits in Kapitel 7.2 beschrieben, werden die Expertenaussagen in zwei Stufen zusammengefasst. Die Grundlage der Zusammenfassungen ist die wörtliche Transkription, wobei die Vorgehensweise hierfür in Kapitel 7.3 beschrieben wurde. Nach dieser folgt die erste Stufe der Zusammenfassung, welche die Kernaussagen zu jeder Frage der einzelnen Experten zusammenfasst. Die zweite Stufe der Zusammenfassung sieht vor, diese Kernaussagen zu bündeln und zu jeder Frage gemeinsam darzustellen. Durch diese Vorgehensweise entsteht eine schlüssige Darstellung der Expertenrückmeldungen zu jeder Frage. Die Transkription sowie die erste Stufe der Zusammenfassung befinden sich vollständig im Anhang dieser Arbeit. Die zweite Stufe wird nach der beispielhaften Auswertung der ersten Frage in Kapitel 7.6.2 dargestellt.

Diese Vorgehensweise wird in dem nun folgenden Kapitel 7.6.2 für die Darstellung der Unternehmensberatungs- und Geschäftsmodellexperten sowie in Kapitel 7.6.3 für die Darstellung der Trend- und Innovationsexperten angewendet.

7.6.2 Erkenntnisse aus der Befragung der Experten für Unternehmensberatungen und Geschäftsmodelle

Durch die Beschreibung der Vorgehensweise und die Systematik der Reduktion auf die wesentlichen Inhalte, kann in diesem Kapitel nun die Darstellung der Expertenmeinungen stattfinden. In diesem Kapitel der Arbeit wird nur auf die Befragung der Experten für Unternehmensberatungen und Geschäftsmodelle eingegangen. Der Reihe nach werden die Fragen aufgelistet und die Kernaussagen der Experten dargestellt. Bevor zur nächsten Frage übergegangen wird, wird auf die ableitbaren Erkenntnisse für die späteren praxisnahen Geschäftsmodelle eingegangen und für jede Frage einzeln angeführt. Es wird versucht, auf Häufigkeiten, Positionen und Mehrheiten der einzelnen Experten spezifisch einzugehen.

Die nun folgenden Antworten auf die Fragen stammen von den genannten Experten 1 – 6 aus Kapitel 7.5.2.

Frage 1 aus Interviewleitfaden 1: Was verstehen Sie unter einer Innovationsberatung und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

Tabelle 8 zeigt die Nennungen der Experten auf den ersten Teil der Frage, was diese unter einer Innovationsberatung verstehen. Es spiegelt also die geforderten Aufgaben an eine reine Innovationsberatung wider.

Aufgaben einer Innovationsberatung	Nennungen
Bestehendes Hinterfragen	4
Externe Sichtweise einbringen	3
Prozesse optimieren	3
Verständnis über Zukunftsszenarien	2
Best Practise einbringen	1
Trends kennen	1

Tabelle 8: Auflistung der genannten Aufgaben einer Innovationsberatung laut Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

Keiner der befragten Experten in diesem Bereich hat schon mit einer reinen Innovationsberatung zusammengearbeitet. Wobei anzumerken ist, dass Experte 3 eng mit den Hauptlieferanten an Innovationen arbeitet. In diesem Zusammenhang werden auch Dienstleistungen von Innovationsberatern bezogen, wobei dies der Hauptlieferant organisiert. Auch alle anderen Experten arbeiten bereits mit Innovationsberatungen zusammen, jedoch innerhalb eines anderen Projektes, welches kein reines Innovationsprojekt war. Oft geht dies einher mit einer technischen Weiterentwicklung oder einer Marketingkampagne.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Die meisterwähnte Aufgabe eines Innovationsmanagers ist das Hinterfragen von Bestehendem, externe Sichtweisen einbringen und Prozesse definieren. Dies ist laut den Expertenaussagen wichtiger, als Trends zu kennen. Wobei das eine das andere unterstützt.
- Reine Innovationsprojekte gibt es bei KMU weniger, oft wird dies gemeinsam mit einem technischen Innovationsprojekt, oder zum Beispiel auch mit einer Marketingkampagne verbunden. Eine zukünftige Innovationsberatung im Jahr 2030 sollte dies also berücksichtigen und ist im Geschäftsmodell zu berücksichtigen.
- Best Practise wurde zwar nur von einem Experten als Aufgabe genannt, dennoch kann aus dieser Aussage gedeutet werden, dass von anderen zu lernen in Zukunft einen noch höheren Stellenwert haben wird.

Frage 2 aus Interviewleitfaden 1: Was sind die größten Herausforderungen von KMU bis 2030?

Diese Frage wurde von den befragten Experten als sehr allgemein angesehen, was aber vom Interviewer auch so beabsichtigt war. Als Feedback kam deutlich hervor, dass diese Frage durchaus essenziell ist und sich Innovationsberater speziell mit dieser auseinandersetzen sollten.

Grundsätzlich waren sich sämtliche befragten Experten einig: Die Digitalisierung sowie das Akzeptieren von Veränderungen des Marktes gehören zukünftig zu den größten Herausforderungen. Besonders fiel auf, dass 5 von 6 Experten erwähnten, dass an der Einstellung der Entscheidungsträger anzusetzen ist. Expertin Nummer 5 meinte, dass viel Mindset-Arbeit notwendig sei. Zu erwähnen ist auch die Aussage von Experte 3, der einen Unterschied bei den Herausforderungen zwischen Industrie und Handwerkern sieht. Während die Industrie verstärkt am Preiskampf durch die Globalisierung zu kämpfen hat, muss ein Handwerker digitale Prozesse einbinden und seine Online Sichtbarkeit aufbauen.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein Geschäftsmodell für 2030 muss als Angebot auch Mindset-Arbeit anbieten, damit die Einstellung der Kunden, also der Unternehmen geändert werden kann.
- Da branchenbedingt jeweils andere Herausforderungen gelten, sollte eine gewisse Flexibilität bzw. aber auch Expertenwissen für die jeweils Branche vorhanden sein.

Frage 3 aus Interviewleitfaden 1: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?

Sämtliche befragten Experten sind sich einig, dass es auch zukünftig Expertenwissen braucht. Die Frage geht dem Trend nach, ob 2030 jedes Wissen leicht im Internet zugänglich ist und daher jeder überall Expertenwissen aufbauen kann. Dem stimmen die Experten auch einstimmig zu. Jedoch erwähnen 5 von 6 der befragten Experten explizit, dass der Erfahrungswert bei Expertenwissen sehr wichtig ist. Hierfür würde ein rein theoretisches Wissen allein nicht helfen. Experte 1 erwähnt mehrmals, dass ein Generalist in Zukunft eine untergeordnete Rolle in der Beratungsbranche spielen wird. Expertin 5 ist der Meinung, dass im Jahr 2030 Menschen auch nach Absicherungen suchen. Einerseits suchen Manager schon jetzt nach Bestätigungen für deren Handeln, andererseits möchten sich Entscheidungsträger bei risikoreicheren Vorhaben mit Expertenmeinungen und Erfahrungswerten absichern. Zusammengefasst herrschte bei dieser Frage grundsätzlich Einigkeit, wobei einige Wortmeldungen detaillierter waren und deshalb auch hier nochmals erwähnt wurden.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein Geschäftsmodell, welches im Jahr 2030 glaubhaft Expertenwissen anbieten möchte, muss dies auch durch Referenzen, Zertifikate oder ähnliches belegen können.
- Ein Netzwerk an erfahrenen Experten wird in Zukunft noch wertvoller sein, als es jetzt schon ist.
- Ein zukunftssträchtiges Geschäftsmodell in dem bearbeiteten Bereich sollte den Erfahrungswert von Experten bewerten und diesen auch leicht verständlich den Partnern und Kunden kommunizieren können.

Frage 4 aus Interviewleitfaden 1: Welche Vorteile/Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von jeweiligen Experten?

Zur verständlichen Darstellung der Antworten von den Experten zeigt Tabelle 9 die meist erwähnten und wichtigsten Vor- sowie Nachteile, also die Antworten auf die o.g. Frage. Nach der Tabelle folgen gleich die Ableitungen und die gewonnenen Erkenntnisse dieser aus den Experteninterviews zu dieser Frage.

Meist erwähnte Vorteile	Nennungen
Geringere Fixkosten	4
Geringe Gründungsbarriere	3
Automatisches Netzwerk zur Kundengewinnung	3
Meist erwähnte Nachteile	Nennungen
Schwierige Skalierung	3
Abhängigkeit	3
Aufwändige Expertensuche	2

Tabelle 9: Vorteile und Nachteile von Expertenzukauf anstelle von Mitarbeitern, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Durch die genannten Tatsachen eignet sich ein Geschäftsmodell für die Gründungsphase.
- Das Erfolgsgeheimnis bei der Anwendung dieser Methode ist das Netzwerk an sich. Dieses muss gut ausgesucht und gepflegt werden.
- Es ist wichtig, die Abhängigkeit von einzelnen Experten zu verringern oder zumindest abzusichern.

Frage 5 aus Interviewleitfaden 1: Wie kann ein Innovationsberater als EPU seinen Wunschkunden erreichen/abholen, um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

Alle 6 befragten Experten dieser Interviewrunde waren sich über den zukünftigen Stellenwert der Online Präsenz von Unternehmen einig. Dies gilt aber nur die für die Sichtbarkeit. Grundlage für eine erfolgsversprechende Kundengewinnung ist eine entsprechende Positionierung am Markt, wie dies Expertin 5 und Experte 6 auch genau erläuterten. Experte 3 und 4 sprachen sich sehr für einen breiten Online Auftritt auf. Nicht nur Social-Media-Plattformen, sondern auch Podcasts und Videoauftritte. So kann das Expertenwissen gezeigt und Kunden sowie mögliche Partner gewonnen werden. Experte 1, 3 und 4 erwähnten zusätzlich die Macht von Empfehlungsmarketing, und dass dieses bis 2030 noch wichtiger werden könnte.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Das Marketing eines zukünftigen Geschäftsmodells muss die Online Sichtbarkeit sicherstellen und dabei einen entsprechenden Stellenwert einnehmen.
- Die eigene Positionierung als Experte ist ebenso wichtig, wie die Kommunikation des Netzwerks im Hintergrund. Den Kunden bzw. Interessenten muss aufgezeigt werden, dass zu den gewünschten Bereichen ein erfahrener Experte verfügbar ist und dieser auch entsprechende Erfahrung und Referenzen vorweisen kann.
- Durch die starke Zusammenarbeit des Expertennetzwerks eignet sich für dieses Geschäftsmodell ein Empfehlungsmarketing sehr. Ein solches Marketinginstrument eignet sich schon jetzt, aber vor allem auch bis 2030 hervorragend, um den Kundenstamm zu befüllen.

Frage 6 aus Interviewleitfaden 1: Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

Ziel dieser Frage ist die Offenlegung möglicher Schwachstellen des ersten vorgestellten Geschäftsmodells. Die Experten 2 und 3 konnten keine expliziten Aufzählungen machen, da diese schon bei den vergangenen Fragen alles für sie Wichtige erwähnten. Die Aussagen der restlichen Experten werden zusätzlich auch bildlich dargestellt.

Die Darstellung basiert auf einer SWOT-Analyse. Hierbei werden unternehmensinterne Stärken und Schwächen sowie unternehmensexterne Chancen und Risiken (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) aufgelistet. In dieser Arbeit wird diese Methode jedoch nur als Visualisierung verwendet und nicht als strategisches Werkzeug zur Verbesserung.¹¹¹

Abbildung 24 zeigt die von den Experten 1, 4, 5 und 6 angeführten Stärken, Schwächen bzw. auch Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell: Selbstständig mit Expertennetzwerk.

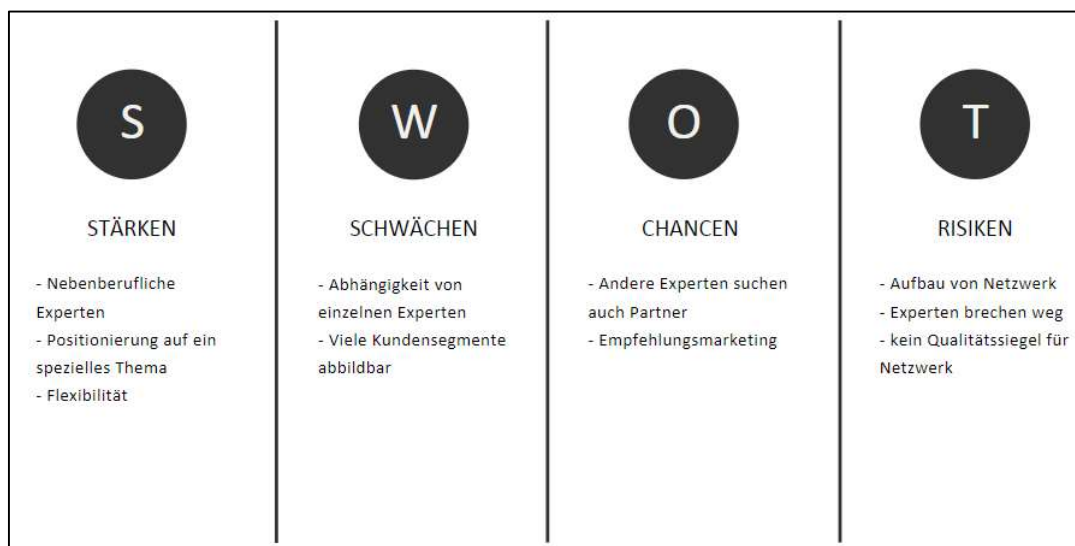


Abbildung 24: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellevariante 1, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹¹ Vgl. Berger/Bickhoff/Kotler (2010), S. 30 ff.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Experten können auch von einem anderen Berufsumfeld kommen und als nebenberufliche Experten selbstständig sein.
- Für ein solches Geschäftsmodell muss eine Strategie entwickelt werden, um unabhängiger von einzelnen Experten zu sein, um einen möglichen Wegbruch von Experten leichter zu verkraften.
- Empfehlungsmarketing ist in solch einem Geschäftsmodell in Zukunft verstärkt zu berücksichtigen.

Frage 7 aus Interviewleitfaden 1: Wie wichtig ist die Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Und warum?

Hintergrund dieser Frage war, dass Teams immer mehr nach Dezentralisierung und Eigenverantwortung suchen. Braucht es dann einen Unternehmer über allen, der innovativ denkt?

Die Aussagen der Experten waren eindeutig in die Richtung, dass es auch weiterhin eine positive Grundeinstellung zu Innovationen von Unternehmern braucht und dieses Thema nicht auf Teamebene zu delegieren ist. Experte 3 ist der Meinung, dass der Unternehmer die Kultur vorgeben muss und den Teams die nötige Freiheit für Innovationen. Durch eine klar kommunizierte Vision des Unternehmers und eine innovationsfreundliche Kultur können sich die Teams weiterentwickeln. Dies war auch die Hauptaussage von Expertin 5. Mit abgewandeltem Wortlaut, aber mit gleicher Bedeutung haben auch die übrigen Experten diese Frage beantwortet.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Teams und Mitarbeiter brauchen eine innovationsfreundliche Umgebung. Diese kann oft erst entstehen, wenn Entscheidungsträger die richtige Grundeinstellung haben.
- Egal, wie dezentral und eigenständig Teams innerhalb eines Unternehmens arbeiten, sie brauchen eine Vision und einen Vorgesetzten bzw. Unternehmer an der Spitze, der die Richtung vorgibt.

Frage 8 aus Interviewleitfaden 1: Wie erfolgsversprechend wäre ein, innerhalb der Innovationsberatung, begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

Expertin 5 ist der Meinung, dass bei jedem Innovationsprojekt, bzw. entsprechenden Prozess die Grundeinstellung der Beteiligten und die Innovationskultur des Unternehmens im ersten Schritt überprüft bzw. verbessert werden muss. Hierbei könnte ein laufender Videokurs unterstützen. Nur so können innovative Projekte und Prozesse erfolgreich umgesetzt werden. Auch die Experten 1, 2 und 6 sind positiv gegenüber diesem Angebot eingestellt. Jedoch sind diese der Meinung, dass dies nicht unter dem Namen „Videokurs“ laufen sollte. Diese Videoinhalte sollten von Statements der Unternehmensführung und zum Beispiel Kreativitätstechniken sowie Tipps und Tricks geprägt sein. Experte 2 erwähnte noch zusätzlich die nötige Individualität eines begleitenden Videokurses unabhängig davon, wie dieser genau genannt werden sollte. Die Experten 3 und 4 waren eher kritisch gegenüber eines solchen Videokurses. Sie sind sich dahingehend einig, dass es einer Charakteranalyse bedarf, um gezielt den Einsatz von Videomaterial nutzen zu können. So könnte es ihrer Einschätzung nach zu einem begleitenden Mittel werden.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Um die Akzeptanz eines solchen Videokurses sicherzustellen, ist der Inhalt möglichst individuell zu gestalten.
- Es sollte ein verständlicheres Wort anstatt Videokurs verwendet werden, also eine andere Benennung.

Frage 9 aus Interviewleitfaden 1: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?

Bei dieser Frage teilen sich die Meinungen der Befragten. Für die Experten 1, 2 und 3 überwiegen die Vorteile eines abonnementbasierten Erlösmodells, wohingegen die Experten 4, 5 und 6 eher die Nachteile in den Vordergrund stellten. Experte 4 ist der Meinung, dass sich ein solches Erlösmodell nicht in der Beratungsbranche durchsetzen wird. Expertin 5 und Experte 6 sind der Meinung, dass beide Erlösmodelle parallel laufen werden. Dies deckt sich auch mit der Kernaussage von Experte 3. Dieser sagt, dass ein Geschäftsmodell für 2030 unbedingt einen wiederkehrenden Umsatz berücksichtigen sollte. Experte 2 erwähnt zusätzlich noch die Möglichkeit einer langfristigen und intensivieren Kundenbindungsmöglichkeit durch ein Abonnement.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein Abonnement sollte als begleitendes Erlösmodell berücksichtigt werden. Dies muss aber mit einer intensiven Kundenbindung einhergehen. Der Prototyp des Geschäftsmodells sollte berücksichtigen, dass die Beratungsbranche sehr individuell ist und es Intensivzeiten in Projekten gibt. Dies ist schwer in einem Abonnement darzustellen.
- Die Kalkulation hinter dem Abonnementpreis sollte gut durchdacht sein und unbedingt einen eindeutigen Mehrwert für den Kunden darstellen. So können Auftragsnehmer und Auftragsgeber von der Planungssicherheit profitieren und fair zusammenarbeiten.

Frage 10 aus Interviewleitfaden 1: Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

Wie bereits bei Frage 6 wird auch diese mit einer SWOT-Analyse bearbeitet. Die Aussagen werden zusammengefasst in Abbildung 25 dargestellt. Die Hauptidee dieser Frage ist also, dass die Experten der Meinung sind, dass das Geschäftsmodell 2: „Mentoring als Innovationsberatung“ gut skalierbar ist, aber durch die hohe Konzentration auf einen Online-Workflow die Kundenbindung gering ausfallen könnte. Dieses Geschäftsmodell könnte den Trend Richtung Persönlichkeitsentwicklung gut nutzen und so zu Kunden kommen, wobei die Experten teilweise der Meinung waren, dass sich in den kommenden Jahren noch zu wenige intensiv genug damit beschäftigen möchten, um daraus auf ein größeres Geschäftsmodell zu hoffen. Es wird daher viel Aufklärungsarbeit notwendig sein, um Endkunden zu erreichen, wobei durch die Konzentration auf den direkten Endkunden eine theoretisch höhere Anzahl an Kunden ermöglicht, was eine Stärke des Geschäftsmodells ist.

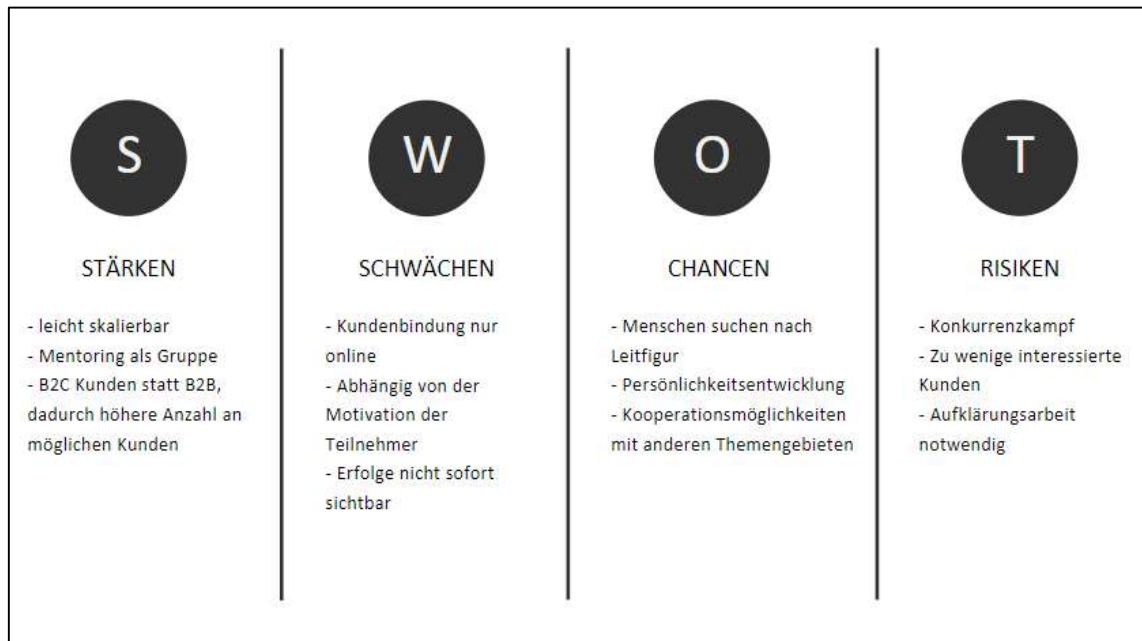


Abbildung 25: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellevariante 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Beim Erlösmodell muss die gute Skalierbarkeit berücksichtigt werden. In einem angepassten Geschäftsmodell könnte bereits die Kundenbeziehung zum Erlösmodell passen und durchdacht sein, dass ein schnelles Wachstum möglich ist. Hierbei ist auch wichtig, dass die Schlüsselpartner schon vorab entsprechend gewählt werden.
- Die gute Skalierbarkeit über den Onlineweg bringt aber auch eine Gefahr bei der Kundenbindung mit. Hier muss trotz der hohen Intensität an Automatisierung und Online Kommunikation eine innige Kundenbindung sichergestellt werden. Dies kann zum Beispiel durch eine persönliche und tiefe Beziehung zwischen Mentor und Kunden passieren.
- Das Marketing muss sich mit der Aufklärungsarbeit beschäftigen. Den Wunschkunden also früh ansprechen und erklären, warum er das braucht, also schmackhaft machen.

Frage 11 aus Interviewleitfaden 1: Wird Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

Bei dieser Frage ist eine deutliche Tendenz zu sehen. Diese 6 befragten Experten stehen der Durchsetzung einer rein digitalen Beratung eher skeptisch gegenüber. Einzig die Experten 2 und 6 könnten sich vorstellen, dass sich die rein digitale Innovationsberatung durchsetzt, aber auch nur, wenn künstliche Intelligenz und alle nötigen Technologien bis dahin hohes Vertrauen der Gesamtbevölkerung genießen. Die Aussagen der restlichen Befragten lassen sich zusammenfassen. Sie sind der Meinung, dass Ansätze solcher digitalen Beratungsmethoden sich bis 2030 bestimmt häufen, aber nicht von der breiten Masse akzeptiert werden.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Der Durchbruch neuer Technologien wie Big Data, künstliche Intelligenz wird maßgeblich über den Erfolg des 3. Geschäftsmodells bestimmt. Dies kann im eigenen Geschäftsmodell nur bedingt berücksichtigt werden. Hier ist es also wichtig, die entsprechenden Experten als Schlüsselpartner frühzeitig einzubinden, um hier auch einen Wettbewerbsvorteil zu haben.

Frage 12 aus Interviewleitfaden 1: Welche Vorteile/Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

Da alle Experten des ersten Interviewteils selbst in der Unternehmensleitung agieren, zielt diese Frage darauf ab, ob sie bereit wären, eine Innovationsberatung mit dem Geschäftsmodell 3, wie Kapitel 6.2.3 vorstellt, für ihr Unternehmen heranzuziehen. Tabelle 10 stellt die häufigsten Aussagen der befragten Experten in einer Tabelle dar. Nur nach mehrmaliger Nennung der gleichartigen Aussagen eignet sich diese Methode gut, um die Antworten darzustellen.

Meist erwähnte Vorteile	Nennungen
Unternehmen jeglicher Größe als Kunden möglich	5
Nur was genutzt wird, muss auch bezahlt werden	4
Genauere Daten durch u. a. Big Data	4
Meist erwähnte Nachteile	Nennungen
Komplexe Softwarebedienung	6
Vertrauen in Software notwendig	5
Daten brauchen Kreativität	2

Tabelle 10: Vorteile und Nachteile einer digitalen Innovationberatung, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich ist die Aussage von Experte 3 hervorzuheben. Dieser ist der Meinung, dass Innovation weniger Daten braucht, sondern eher mehr Kreativität, da Daten immer vergangenheitsbezogen sind. Erst durch möglichst freie Kreativität können neue Dinge entstehen und Probleme gelöst werden.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Das Geschäftsmodell 3 muss sich so positionieren, dass es nicht mit kreativen Innovationsberatungen bzw. Prozessen im Wettbewerb steht, sondern eher ergänzend anzusehen ist.
- Es muss eine einfache Bedienung der Software sichergestellt werden, da ansonsten durch eine komplexe Bedienung die Akzeptanz einer solchen Software bei den Mitarbeitern der Unternehmen rasch sinkt.

Frage 13 aus Interviewleitfaden 1: Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?

Diese Frage zielt darauf ab, mögliche Kunden abzufragen, ob sie eine solche Software einsetzen würden und den Mehrwert schon jetzt erkennen.

Die Experten 4, 5 und 6 würden ein solches Werkzeug im Unternehmen sehr begrüßen. Wobei diese deutlich auf eine leicht verständliche Bedienung der Software verweisen. Experte 3 setzt auch schon jetzt gerne Analysesoftware ein, um Geschäftsentscheidungen zu begründen. Für Entscheidungen hinsichtlich Innovationsereignissen würde er sich lieber auf reine Kreativität als auf Daten verlassen. Die Experten 1 und 2 sehen dieses Thema neutral. Sie würden sich erst eine solche Software für entsprechende Entscheidungen zur Hilfe holen, wenn diese gut erprobt und glaubwürdig ist. Ansonsten verlassen sie sich auf den Faktor Mensch.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Es braucht Referenzprojekte und Kunden, die in einem frühen Stadium an das Geschäftsmodell glauben und Ergebnisse gemeinsam nach außen tragen. Durch den hohen Neuartigkeitsgrad braucht es Vertrauen in die Software und in das Geschäftsmodell.

Frage 14 aus Interviewleitfaden 1: Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

Wie bereits die Fragen 6 und 10, werden auch die Aussagen zu dieser Frage anhand einer SWOT-Analyse dargestellt. Abbildung 26 zeigt die angesprochene Analyse. Nach dieser werden die entsprechenden Ableitungen daraus beschreiben.



Abbildung 26: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellvariante 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich spannend ist die Aussage von Experte 4, der behauptet, dass durch ein solches Modell die Beratungsbranche wegrationalisiert werden könnte. Er betonte jedoch gleichzeitig, dass dies weit über 2030 hinausgehen wird.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Durch frühzeitige Einbindung von Schlüsselpartnern können Schlüsselressourcen für die Bereitstellung der Technologie aufgebaut werden. Hierbei könnte sich ein Wettbewerbsvorteil in vielen Bereichen ergeben.
- Durch die Verarbeitung von hochsensiblen Unternehmensdaten ist für die nötige Datensicherheit zu sorgen. Dies ist vermutlich eine Grundvoraussetzung, um Vertrauen in eine solche softwarebasierte Innovationsbegleitung zu gewinnen.

Frage 15 aus Interviewleitfaden 1: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen?

Dies ist die abschließende Frage des ersten Interviewleitfadens. Deren Ergebnis würde ein Geschäftsmodell herauskristallisieren, welchem Experten jetzt schon vertrauen. Darauf könnte bis 2030 aufgebaut werden. Die Tabelle 11 zeigt die Experten und für welches vorgestellte Geschäftsmodell aus Kapitel 6.2 sie sich entschieden hätten.

Experte	Geschäftsmodell 1 – 3
Experte 1	2
Experte 2	1 und 2
Experte 3	1
Experte 4	2 und 3
Experte 5	2
Experte 6	2 und 3

Tabelle 11: Bevorzugte Geschäftsmodelle für Innovationsberatung aus Interviewleitfaden 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Die Experten waren sich einig, dass Innovation stark mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hat. Deshalb wurde von ihnen ein Geschäftsmodell für 2030 gewählt, welches die Persönlichkeitsentwicklung berücksichtigt. Dies muss als Alleinstellungsmerkmal des überarbeiteten Geschäftsmodells berücksichtigt und auch hervorgegeben werden.

Im nächsten Unterkapitel folgt die Auswertung des zweiten Interviewleitfadens, welcher sich auf die Trend- und Innovationsexperten bezieht.

7.6.3 Erkenntnisse aus der Befragung der Experten Trends und Innovationen

In diesem Kapitel werden die Aussagen der Experten 7 – 12 auf Grundlage der im Anhang befindlichen Transkripte und ersten Zusammenfassung dargestellt. Es wird auch versucht, diese Aussagen, also jene der Experten für Trends und Innovationen, mit denen der Experten für Geschäftsmodelle und Unternehmensberatungen zu vergleichen. So können neben der Auswertung der Fragen auch die Aussagen der beiden Gruppen gegenübergestellt werden. Da sich manche Fragen aus dem zweiten Interviewleitfaden für die zweite Expertengruppe mit den Fragestellungen aus dem ersten Interviewleitfaden mit den dortigen Experten ähneln, macht ein oberflächlicher Vergleich der Kernaussagen beider Expertengruppen durchaus Sinn. Die Vorgehensweise in diesem Kapitel ähnelt stark jener aus Kapitel 7.6.2. Das genaue Auswertungsschema wird in Kapitel 7.6.1 erläutert.

Die nun folgenden Antworten stammen von den genannten Experten 7 – 12 aus Kapitel 7.5.3.

Frage 1 aus Interviewleitfaden 2: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen bzw. sich weiterbilden?

Diese Einstiegsfrage zielt darauf ab, von dieser Expertengruppe zu erfahren, woher sie ihr eigenes Wissen beziehen bzw. auffrischen. Für eine einfachere Darstellung der Aussagen, werden diese gesammelt und in einem Bild stichwortartig dargestellt. Abbildung 27 veranschaulicht die Aussagen der Experten auf die oben gestellte Frage.

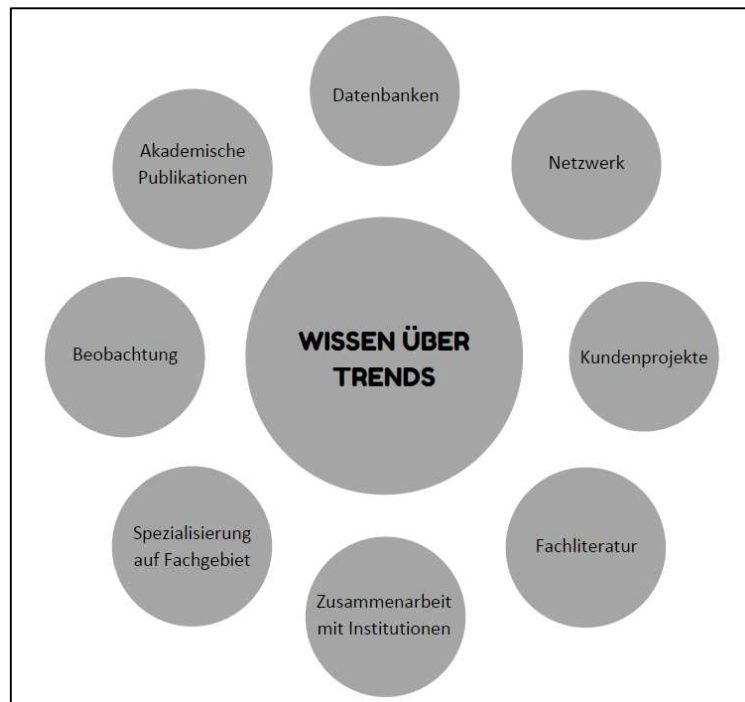


Abbildung 27: Möglichkeiten, Wissen über Trends beziehen, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Innovationsmanager müssen Trends für die jeweiligen Branchen kennen und immer auf dem neuesten Stand sein. Unabhängig davon, mit welchem Geschäftsmodell der Innovationsberater auftritt.
- Neben einem Netzwerk ist die aktive Zusammenarbeit mit Institutionen, aber auch Publikationen wichtig. Über allem hat laut den Experten die Spezialisierung auf ein Fachgebiet zu stehen. Dies muss in einem Geschäftsmodell berücksichtigt werden, wenn es fit für 2030 sein möchte.

Frage 2 aus Interviewleitfaden 2: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von KMU bis 2030?

Diese Frage wurde auch den Experten im ersten Interviewteil gestellt. Auch hier wurde diese Frage von den Experten 7 – 12 als sehr allgemein wahrgenommen, was auch beabsichtigt war. Der Autor möchte die allgemeine Empfindungslage abfragen und Bedenken der Experten über die Zukunft zum Vorschein bringen.

Grundsätzlich decken sich die Aussagen der beiden Expertengruppen bei der Beantwortung der Fragen. Einstimmig waren die Experten 7 – 12, wenn es um den Fachkräftemangel bis 2030 und darüber hinaus geht. Dies wurde von allen explizit erwähnt und auch als sehr kritisch angesehen. Zusätzlich erwähnten die Experten 4 und 6 den Trend zu „New Work“, welcher sich bis 2030 weiter ausbreiten und auch von den Arbeitnehmern gefordert werden wird. Als besondere Herausforderungen sehen die Experten 2, 3, 4 und 6 auch den zunehmenden Druck von KMU, sich selbst und die angebotenen Produkte und Dienstleistungen stetig weiterzuentwickeln. Damit einhergehend wird auch ein Kulturwandel bei Familienbetrieben einhergehen, wie Experte 6 der Meinung ist.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Da die Experteninterviews deutlich darauf hinweisen, dass ein Kulturwandel bis 2030 bei KMU und Familienunternehmen passieren wird, ist für ein Geschäftsmodell im Jahr 2030 eine Chance, darauf einzugehen, um den Kunden einen Mehrwert in diesem Bereich zu bieten.
- Die Geschwindigkeit mit den Änderungen am Markt und neue Entwicklungen werden sich bis 2030 und darüber hinaus deutlich erhöhen. Kunden einer Innovationsberatung brauchen also einen verlässlichen Partner, der Konstanz und Ruhe in einen volatilen Markt bringt.

Frage 3 aus Interviewleitfaden 2: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030?

Wie auch schon im ersten Interviewteil erwähnt, ist der Hintergrund dieser Frage die Tatsache, dass Wissen bis 2030 überall verfügbar sein wird. Damit einhergehend wirft das die Frage auf, ob und wie ein Expertenstatus dann noch zu verstehen ist.

Die Experten 7 – 12 sind sich einig, dass es 2030 so sein wird, dass alles Wissen frei und dauerhaft im Internet zugänglich ist. Die Differenzierung zu Experten wird durch Erfahrungswerte passieren. Sie sind der Meinung, dass die Erfahrung in den kommenden Jahren einen wichtigeren Stellenwert einnehmen wird. Das heißt, wie man das Wissen auch einsetzen kann. Dies wurde auch von den Experten 1 – 6 so erwähnt. Zusätzlich haben die Experten 3, 4 und 6 angegeben, dass die Spezialisierung auf ein Nischenthema für Experten essenziell ist, um sich im Jahr 2030 und darüber hinaus einen Expertenstatus aufbauen zu können. Experte 12 erwähnte auch, dass sich Experten von Internet-Weisheiten unterscheiden, indem sie relevante Neuerungen, Trends und Informationen durch die aktive Suche danach schon vorab beziehen und das im Internet zugängliche Wissen im Vergleich dazu veraltet ist. Das hängt aber mit dem Hinweis des Experten 11 zusammen. Dieser ist der Meinung, dass die Kunden in verschiedensten Bereichen extrem gut vorbereitet sind und gezielteste Fragen beim jeweiligen Dienstleister stellen.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Expertenwissen mit Erfahrung kombinieren. Dies könnte 2030 für dieses Geschäftsmodell den Unterschied ausmachen. Es braucht nicht nur Experten mit theoretischem Wissen, sondern auch Experten, die Erfahrungswerte einbringen können.
- Der Kunde informiert sich ohnehin vorab schon im Internet, wodurch er auf einem sehr hohen Niveau mit den Experten kommunizieren kann. Dies könnte als Marketing genützt werden, indem der Kunde während seiner Online Recherche abgeholt und in den Marketingkanal des Unternehmens geleitet wird.

Frage 4 aus Interviewleitfaden 2: Welche Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, den Trend zum Netzwerk?

Bei der Digitalisierung und Globalisierung sind sich die befragten Experten einig, dass diese Trends den Netzwerkrend verstärken. Die Experten 7, 9 und 11 sind der Meinung, dass durch die Zunahme der Komplexität in beinahe allen Bereichen auch das Expertenwissen auf mehr Köpfe zu verteilen ist. Hervorzuheben ist die Aussage von Experte 10. Er ist der Meinung, dass nicht nicht genetworked werden kann.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Da der Trend zu den Netzwerken von der Digitalisierung und der Globalisierung vereinfacht wird, ist mit einer zunehmenden vernetzten Gesellschaft zu rechnen. Dies wird sich sowohl in der digitalen als auch in der natürlichen Welt abspielen. Ein Geschäftsmodell für 2030 muss dies berücksichtigen. Daraus lässt sich ableiten, dass Beratungskunden sich selbst gut vernetzen und auch mit ihren Experten gut vernetzt sein möchten.

Frage 5 aus Interviewleitfaden 2: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Digitalisierung ein, im Vergleich zum Jahr 2030?

Mit dieser Frage möchte der Autor die Erfahrungen der Experten mit der Zusammenarbeit mit KMU gegenüberstellen. Grundsätzlich sind sich die Experten 7 – 12 einig, dass die Digitalisierung und die damit einhergehenden Innovationen bis 2030 selbstverständlicher werden. Experte 10 spricht von einer neuen Generation an Unternehmer bis 2030, welche eine Leidenschaft für Innovationen haben, die auch die Digitalisierung betrifft. Experte 7 und Expertin 8 sind der Auffassung, dass Begriffe wie Digitalisierung und Innovationen bis 2030 eher einen negativen Beigeschmack bei Beratungskunden haben. Dies wird bis 2030 oft mit Einsparungen, Arbeitsplatzverlust, Effizienzdruck oder ähnlichen in Verbindung gebracht.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Bei der Erstellung eines Geschäftsmodells für 2030 und darüber hinaus muss davon ausgegangen werden, dass mögliche Beratungskunden einer neuen Unternehmergegeneration angehören. Daher wird sich die Einstellung zur Digitalisierung soweit verändern, dass es zur Normalität wird.
- Schlüsselaktivitäten eines geplanten Geschäftsmodells müssen den Unternehmen die Sorgen um Einsparungen und den stärker werdenden Effizienzdruck nehmen.

Frage 6 aus Interviewleitfaden 2: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell noch beeinflussen?

Die Expertenaussagen zur Frage 6 werden in Tabelle 12 zusammengefasst. Diese Darstellungsart eignet sich gut, da es von den Experten mehrmals gleiche Nennungen bzw. Aussagen gab.

Trends mit positivem Einfluss	Nennungen
Neue Arbeitsformen (New Work)	5
Trend zu EPU	5
Komplexe (Innovations-) Systeme	3
Trend mit negativem Einfluss	Nennungen
Wissen frei im Internet zugänglich	5
Handelsbarrieren, Gegentrend zu Globalisierung	3
Fachkräftemangel	3

Tabelle 12: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 1, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein Geschäftsmodell für das Jahr 2030 muss die neuen Arbeitsformen und die Wünsche der Arbeitnehmer bzw. auch Selbstständigen bestmöglich berücksichtigen. Dies kann auch ein Mehrwert mit der Zusammenarbeit von Innovationsberatern und Kunden sein.
- Ein Netzwerk sollte nicht nur global, sondern auch regional aufgebaut werden. So kann auf mögliche Handelsbarrieren oder Unterbrechungen diesbezüglich reagiert werden.
- Durch den Fachkräftemangel wird der Kampf um die talentiertesten Experten verstärkt. Ein Geschäftsmodell, welches auf das Expertennetzwerk angewiesen ist, sollte die Verfügbarkeit und langfristige Zusammenarbeit mit den jeweiligen Experten absichern und berücksichtigen.

Frage 7 aus Interviewleitfaden 2: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030?

Diese Frage gleicht sich mit der Frage 7 aus dem ersten Interviewleitfaden mit den dortigen Experten. Bis auf wenige Ausnahmen ähneln sich die Aussagen der beiden Gruppen dahingehend auch. Auch diese Expertengruppe ist der Auffassung, dass in einem Unternehmer die Führungsebene und vor allem der Unternehmer selbst als Leitfigur mit einer Vision auftreten sollte. Nur dann folgen die Teams und die gesamte Organisation dem Unternehmen und es entsteht eine Dynamik. Expertin 8 erwähnt zusätzlich, dass es in einem Unternehmen möglichst viele verschiedene Menschentypen geben muss. Experte 10 erwähnt die Wichtigkeit des Mindsets bei der untergeordneten Teamführung. Dies passt auch zur Aussage von Experte 11, welcher das Mindset der Mitarbeiter als sehr wichtig ansieht. Er sieht hier Möglichkeiten für einen Geschäftsmodellansatz.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein Geschäftsmodell mit Mentoring sollte nicht nur mit der Führungsebene eines Unternehmens arbeiten, sondern auch mit den Mitarbeitern. Für ein überarbeitetes Geschäftsmodell sollte berücksichtigt werden, dass den Führungskräften durch Einzelcoachings und den Mitarbeitern durch gemeinsame Videocoachings zu einer lebenden Innovationskultur verholfen werden könnte.

Frage 8 aus Interviewleitfaden 2: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, Expertenwissen im Jahr 2030?

Mit dieser Frage möchte der Autor herausfinden, ob die Experten bei einem Innovationsberatungsgeschäftsmodell eher eine Fachberatung oder eher eine Persönlichkeitsentwicklung für erfolversprechender halten.

In diesem Zusammenhang machte die Expertin 8 die Aussage, dass Wissen in Zukunft nicht an feste Personen geknüpft sein wird, sondern eher in intelligentem Wissensmanagement eines Unternehmens verankert ist. Für die Experten 7 und 12 steht die Kompetenz, sich individuelles Wissen rasch anzueignen, im Vordergrund.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Die Meinungen der Experten zeigen in eine Richtung. Das Expertenwissen wird in Zukunft nicht mehr an Personen festgemacht, sondern an ein intelligentes System bzw. Wissensmanagement. Dennoch wird es Kompetenzen brauchen, um dieses Wissen auch einsetzen zu können. Die Unternehmen erwarten von einem Berater zukünftig eher, dass die internen Menschen befähigt werden, anstatt nur zu beraten.

Frage 9 aus Interviewleitfaden 2: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?

Sinn dieser Frage ist, die Einschätzung der Experten zum Erlösmodell des zweiten Geschäftsmodells zu erfragen. Tabelle 13 veranschaulicht die Einschätzungen der Experten. Diese sehen entweder eher die stundengenaue Abrechnung, die Abrechnung auf Abonnement Basis oder beides parallel für 2030 zukunftssicher. Die Nennungen in der Tabelle 13 zeigen, dass die Mehrheit der Experten sowohl das Abonnement als auch den Stundensatz in Kombination für zukunftssicher halten.

Aussagen der Experten	Nennungen
eher Abonnement	2
beides parallel	3
eher Stundensatz	1

Tabelle 13: Experteneinschätzung zum Erlösmodell aus Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein passendes Erlösmodell für das in Kapitel 6 vorgestellte Geschäftsmodell 2 wäre laut Experteneinschätzung eine Kombination aus Abonnement und Stundensatzberechnung. Dabei ist es essenziell, dass hinter dem Abonnement ein ausgeklügeltes Preismodell steht, um den Kunden für das Geld auch entsprechenden Mehrwert zu bieten.
- Keine der angedeuteten Verrechnungsmethoden wird die andere komplett ablösen. Es wird beide parallel geben, wobei in der Beratungsbranche der Mehrwert für ein Abonnementmodell für den Kunden deutlich sichtbar sein muss, um die Akzeptanz dieses Erlösmodells sicher zu stellen.

Frage 10 aus Interviewleitfaden 2: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

Wie schon Tabelle 12, zeigt auch Tabelle 14 die Trends mit positivem sowie negativem Einfluss auf das Geschäftsmodell 2.

Trends mit positivem Einfluss	Nennungen
Menschen suchen sich Mentoren	4
Dezentralisierung	2
Effizienzsteigerung	2
Trend mit negativem Einfluss	Nennungen
Wissen frei zugänglich	5
Kompetenzen eher intern aufbauen	3

Tabelle 14: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Der Trend zu Mentoren wirkt sich zusätzlich positiv auf das Geschäftsmodell 2 aus. Der Inhalt des Mentorings muss jedoch eng mit den jeweiligen Unternehmen und vor allem individuell abgestimmt sein.
- Wichtig ist, dass der Mentor den Mitarbeitern und Führungskräften die Angst vor Neuem nimmt und diese zu einer innovationfreundlichen Unternehmenskultur macht. Dies sollte eine der Schlüsselaktivitäten und somit auch Mehrwert des Geschäftsmodells sein.

Frage 11 aus Interviewleitfaden 2: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

Auch diese Frage wurde schon im Interviewleitfaden 1 gestellt. Die dort befragten Experten sind der Auffassung, dass für die breite Akzeptanz ein Grundvertrauen in Technologie, wie künstliche Intelligenz, Cloud Computing etc. gegeben sein muss. Dies wurde so von den befragten Experten 7 – 12 nicht erwähnt. Für die zweite Expertengruppe ist die persönliche Beratung von Mensch zu Mensch bis 2030 und darüber hinaus unersetzlich. Für die Trend- und Innovationsexperten ist klar, dass diese Berater bestmöglich von den angesprochenen Technologien unterstützt werden können, aber rein digitale Innovationsberatung sehen sie in den kommenden Jahren nicht. Expertin 8 könnte sich eine solche reine digitale Beratung im Jahr 2050 vorstellen, davor eher nicht. Experte 10 kennt auch heute schon verschiedenste Software, die ergänzend zu Innovationsberatung eingesetzt werden kann. Er glaubt, dass sich solche Programme weiter verbessern und alltagstauglicher werden.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Eine rein digitale Innovationsberatung, wie es im Geschäftsmodell 3 vorgesehen ist, wird bis 2030 nicht von der breiten Masse akzeptiert. Es wird dennoch interessierte Kunden geben, mit denen Erfahrungen gesammelt werden können, damit das Geschäftsmodell für 2030 hinaus gerüstet ist.
- Ein angepasstes, praxisnahes Geschäftsmodell dieser Art sollte laut Experteneinschätzungen die Kombination mit persönlicher Beratung vorhersehen, damit das Grundvertrauen nicht allein auf Technologien beruhen muss.

Frage 12 aus Interviewleitfaden 2: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein?

Experte 12 erwähnte als wichtigstes Kriterium, für die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz, die Angst der Menschen vor dieser Technologie. Viele denken dabei sofort an Jobverlust und die Ersetzung der Menschheit. Diese Angst muss noch überwunden werden. Ob dies bis 2030 schon gelingt, ist schwer zu sagen. Laut den Experten erst mit der nächsten Generation. Die Experten 8 und 10 gehen stark auf den Rückstand der österreichischen KMU ein. Im internationalen Vergleich wird hierzulande sehr wenig neue Technologie eingesetzt. Bis 2030 wird der Einsatz deutlich zunehmen und die Vorteile werden sich herauskristallisieren, so die Experten.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ist nur dann erfolgversprechend, wenn dies mit persönlicher Beratung einhergeht. So kann dem KMU die Angst vor dem Einsatz genommen und die Vorteile begleitend aufgezeigt werden.

Frage 13 aus Interviewleitfaden 2: Wovon wird die Durchdringung der Digitalisierung/künstlicher Intelligenz und Blockchain maßgeblich abhängen?

Ziel dieser Frage ist es, die sonstigen Einflüsse auf das im Kapitel 6 vorgestellte Geschäftsmodell 3 zu erkennen bzw. von den Experten einschätzen zu lassen. Es sind sich alle Befragten einig, dass den Anwendern bzw. generell den Menschen Beispiele vorgelegt werden müssen, damit sie den sinnvollen Einsatz solcher Technologien nachvollziehen können. Die Menschen müssen den Mehrwert dieser Technologien kennenlernen und auch persönlich spüren, so Experte 7. Experte 9 und 10 erwähnen die Sicherheit mehrmals. Es muss ein vertrauensvoller Umgang dieser Technologien mit den Daten gewährleistet sein, damit sich die genannten Technologien durchsetzen.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Ein digitales Service, welches mit kritischen Unternehmensdaten arbeitet, muss ein entsprechendes Sicherheitskonzept vorlegen können, damit sich die Unternehmen darauf verlassen können.
- Wichtig für die Erreichung der Kunden bzw. Interessenten ist das Zeigen von praxisnahen Beispielen und Erfolgsgeschichten durch die Software. So kann den Kunden der Mehrwert verständlich gemacht werden.

Frage 14 aus Interviewleitfaden 2: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

Auch bei dieser Frage wird wieder eine Tabelle zur positiven bzw. negativen Beeinflussung des Geschäftsmodells verwendet. Die Tabelle 15 zeigt die von den Experten 7 – 12 genannten Trends und Aspekte zu der oben beschriebenen Frage.

Trends mit positivem Einfluss	Nennungen
Digitalisierung	4
Dezentralisierung	3
Datensammlung	3
Trend mit negativem Einfluss	Nennungen
Kreativität wird immer wichtiger	5
Zu viel verschiedene Software in Unternehmen	3
Negative Einstellung zu neuen Technologien	3

Tabelle 15: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Eine Software wird bis 2030 die menschliche Kreativität nicht ersetzen können. Also sollte ein solches Geschäftsmodell auch nicht damit werben, sondern offen damit umgehen, dass es in Kombination mit kreativen Beratern eingesetzt werden kann.
- Die Software könnte von großen Softwareanbietern bereitgestellt werden und als Integration in größeren Softwarepaketen enthalten sein. So wird eine zusätzliche Software bei Unternehmen vermieden.

Frage 15 aus Interviewleitfaden 2: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

Wie auch schon bei Frage 15 aus Interviewleitfaden 1, werden auch hier die Antworten der letzten Fragen mit einer Tabelle dargestellt. Aus Tabelle 16 geht hervor, wie jeder einzelne Experte auf die oben gestellte Frage geantwortet hat.

Experte	Geschäftsmodell 1 – 3
Experte 7	2
Experte 8	2 und 3
Experte 9	1
Experte 10	2 und 3
Experte 11	2
Experte 12	2 und 3

Tabelle 16: Bevorzugte Geschäftsmodelle für Innovationsberatung aus Interviewleitfaden 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Für die Erstellung praxisnaher Geschäftsmodellprototypen bedeutet dies:

- Bis auf Experte 9 sehen sich alle Experten im Jahr 2030 im Geschäftsmodell 2. Zusätzlich könnten sich die Experten 8, 10 und 12 den verstärkten Einsatz von integrierter Software und das damit einhergehende Geschäftsmodell vorstellen. Daraus kann man ableiten, dass die beiden Geschäftsmodelle zu kombinieren sind.

Mit diesem Absatz endet die Auswertung der Experteninterviews. Die Aussagen der beiden Gruppen und insgesamt 12 Befragten wurden in diesem Kapitel vorgestellt. Dies dient nun als Grundlage für die Überarbeitung der Geschäftsmodelle in Kapitel 8.

8 VERFEINERUNG DER GESCHÄFTSMODELLPROTOTYPEN

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel miteinander tiefer in Verbindung gebracht. Grundlage sind die im Kapitel 6 aufgestellten Geschäftsmodelle für eine Innovationsberatung im Jahr 2030. Dank der Experteneinschätzungen aus Kapitel 7 können die Modelle aus Kapitel 6 in diesem Kapitel zu praxisnahen Geschäftsmodellen entwickelt werden. Die angepassten Geschäftsmodelle basieren auf fundierter Literaturrecherche und Expertenbewertungen, sodass eine realistische Umsetzung dieser Geschäftsmodelle 2030 möglich ist. Bevor die angepassten Geschäftsmodelle in Kapitel 8.2 bzw. 8.3 dargestellt und erklärt werden, wird das Kapitel 8.1 genutzt, um die Vor- und Nachteile der einzelnen Geschäftsmodelle aus Kapitel 6 darzustellen und die weiterzuentwickelnden Modelle auszuwählen.

Für die erstellten Prototypen in Kapitel 8.2 und 8.3 wird zum jeweiligen Abschluss des Kapitels auch das Nutzenversprechen dargestellt. Dies wurde mithilfe des Value Positioning Statements von Geoffrey Moore umgesetzt. Es ist eine verständliche Vorlage, um das Nutzenversprechen eines Geschäftsmodells darzustellen. Der folgende Satz dient als Beispiel und wird für die beiden Geschäftsmodellprototypen ausformuliert. Für (Zielkunde), der (Problem/Bedürfnis), liefert unser Service (Lösung) mit dem Versprechen, dass (Nutzen/Vorteil für Kunden).¹¹²

8.1 Von Geschäftsmodelloptionen zu Geschäftsmodellprototypen

Der Inhalt dieses Kapitels beinhaltet die Darstellung der Vor- und Nachteile der drei Geschäftsmodelle aus Kapitel 6. Die genannten Punkte für diese Benennung der einzelnen Vor- und Nachteile stammen nicht nur aus einer fundierten Literaturrecherche, sondern auch von den Expertenaussagen aus Kapitel 7. Nachdem sich ein klareres Bild der Vorzüge der einzelnen Geschäftsmodelle ergeben hat, werden diese weiterfolgend verbessert, neugestaltet und auch verworfen, damit letztendlich zwei praxisnahe Geschäftsmodelle als Ergebnis dieser Arbeit vorgestellt werden können.

Tabelle 17 zeigt die erarbeiteten Vor- und Nachteile des in Kapitel 6.2.1 detailliert beschriebenen Geschäftsmodells mit dem Arbeitstitel: Selbstständig mit Expertennetzwerk.

Vorteile	Nachteile
Nebenberufliche Experten beschäftigen	Aufwändiger Netzwerkaufbau
Positionierung auf ein spezielles Thema	Intensive Netzwerkbetreuung
Hohe Flexibilität bei Kundenaufträgen	Hohe Abhängigkeit von Experten
	Kein Qualitätsnachweis für Expertennetzwerk
	Abhängig von Arbeitsstunden von Experten
	Nicht delegierbar
	Fast kein digitaler Mehrwert

Tabelle 17: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 1, Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹² Vgl. Moore (2008), S. 163.

Aus Tabelle 17 geht bereits auf den ersten Blick hervor, dass dieses Geschäftsmodell deutlich mehr Nachteile als Vorteile aufweisen kann. Dies in Verbindung mit der Tatsache, dass dieses Geschäftsmodell so oder so ähnlich bereits praktisch umgesetzt wird, lässt den Entschluss zu, dass dieses Geschäftsmodell für eine Innovationsberatung im Jahr 2030 unpassend ist. Aus diesem Grund wird diese Variante auf Grundlage der Expertenaussagen als Modell verworfen. Im Zuge der Erarbeitung der praxisnahen Geschäftsmodelle wird dennoch versucht, die Vorteile dieses Geschäftsmodells in einem anderen Geschäftsmodell einzugliedern, um davon bestmöglich profitieren zu können.

Als nächstes wird das zweite Geschäftsmodell genauer begutachtet. Mentoring als Innovationberatung, wie es in Kapitel 6.2.2 vorgestellt wird, weist zusammengefasst die in der Tabelle 18 ersichtlichen Vor- und Nachteile auf.

Vorteile	Nachteile
Leicht skalierbar	Kundenbindung nur online
Gruppendynamik bei Mentoring	Erfolg ist von Teilnehmern (Motivation) abhängig
B2C und B2B Kunden	Aufklärungsarbeit notwendig
Persönlichkeitsentwicklung	
Viele Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Mentoren	
Monatliche Gebühr mit Vertragslaufzeiten	

Tabelle 18: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Die oben gezeigte Tabelle 18 zeigt neben den Nachteilen vor allem die vielen Vorteile des zweiten Geschäftsmodells. Dank den Expertenaussagen wurde auch klar, dass dieser begleitende Beratungsansatz mit Mentoring Richtung Persönlichkeitsentwicklung zukünftig sehr nachgefragt sein wird. Innovation ist in erster Linie eine Kultur bzw. Mindset-Thema, so die 12 Experten. Diese Tatsache wird genutzt, um dieses Geschäftsmodell weiter zu verfeinern und zu verbessern, damit die Nachteile bestmöglich eliminiert werden und ein praxisnahes Geschäftsmodell für 2030 entsteht. Dieses wird im Kapitel 8.2 detailliert dargestellt.

Die Vor- und Nachteile des dritten, im Kapitel 6.2.3 beschriebenen, Geschäftsmodells zeigt die Tabelle 19. Der Arbeitstitel des Geschäftsmodells lautet Innovationsberatung als Software Service. Nach der tabellarischen Gegenüberstellung in Tabelle 19 wird auf die weitere Vorgehensweise mit diesem Modell eingegangen.

Vorteile	Nachteile
Weltweit einsetzbar	Wirft gesellschaftliche Frage auf
Laufende Verbesserungen der Software	Akzeptanz muss erst gewonnen werden
Kooperationen mit Technologieführer	Keine persönliche Betreuung
Leicht skalierbar	
Unterstützt Kreativität	
Entscheidungen auf Datengrundlage	

Tabelle 19: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 3, Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die tabellarische Darstellung zeigt sich deutlich, dass auch das dritte Geschäftsmodell erheblich mehr Vor- als Nachteile aufweisen kann. Wie bereits erwähnt, wurden diese Argumente von den Expertenaussagen zusammengefasst, stammen also aus fundierten Erhebungen. Bei genauerer Betrachtung der Nachteile dieses Geschäftsmodells fällt auf, dass durch die Integrierung mancher Bereiche vom ersten Geschäftsmodell genau diese Nachteile beseitigt werden können. Daraus ergibt sich der Entschluss, das erste Geschäftsmodell mit dem zweiten bestmöglich zu verbinden, damit ein neuartiges Geschäftsmodell für 2030 entwickelt werden kann. Das Endresultat der Verbindung lässt sich aus Kapitel 8.3 entnehmen.

Zusammengefasst ergeben sich also folgende Maßnahmen bzw. Schlussfolgerungen:

- Geschäftsmodell 1 ist zu verwerfen.
- Geschäftsmodell 2 ist in Richtung Persönlichkeitsentwicklung und Erlösmodell zu verfeinern.
- Geschäftsmodell 3 wird mit Teilen aus Geschäftsmodell 1 verbunden, um die Nachteile zu beseitigen.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus Kapitel 7 sowie die Entscheidungen und Maßnahmen aus diesem Kapitel fließen in die überarbeiteten Geschäftsmodellprototypen der folgenden Kapitel.

8.2 Geschäftsmodellprototyp: Coaching als Innovationsberatung

Der erste überarbeitete Geschäftsmodellprototyp basiert auf der Geschäftsmodellvariante aus Kapitel 6.2.2, welches Mentoring als Innovationsberatung vorsieht. Die Rückmeldungen der Experten zu diesem Modell waren durchwegs positiv, jedoch gibt es auch Verbesserungspotenzial, welches in diesem Kapitel berücksichtigt wird, sodass ein praxisnahes Geschäftsmodell entsteht. Dieses Modell wird textuell erklärt und auch mittels einer BMC, wie sie in Kapitel 4.2.3 erläutert wird, dargestellt. Zuvor werden noch die elementarsten Änderungen am Geschäftsmodell erklärt.

Durch die Rückmeldung von den Experten ist das Geschäftsmodell aus Kapitel 6.2.2 vor allem bei den Schlüsselaktivitäten, Wertangeboten, Kundenbeziehungen sowie Kundensegmenten anzupassen. So können die Schwächen, welche in Tabelle 18 aufgezählt wurden, eliminiert und die Vorteile zu weiteren Stärken ausgebaut werden.

Namensfindung:

Oft werden die Begriffe Mentoring und Coaching vermischt. Wissenschaftlich betrachtet liegt der Hauptunterschied darin, dass ein Coaching oft eine externe Dienstleistung ist, wohingegen ein Mentor auch organisationsintern tätig ist. Aus diesem Grund wird in weiterer Folge das weiterentwickelte Geschäftsmodell Coaching als Innovationsberatung genannt.¹¹³

Schlüsselaktivität:

Die Experteninterviews haben ergeben, dass zu den vorhandenen Schlüsselaktivitäten auch noch Treffen mit den Kunden stattfinden müssen. Diese können on- und offline abgehalten werden, sollten aber nicht nur online sein. Erst bei persönlichen Treffen wird die Kundenbeziehung so gestärkt, dass ein vertrauensvolles Mentoring möglich ist. Es wird notwendig sein, die Aufklärungsarbeit zu intensivieren. Viele der möglichen Kunden wissen nicht, dass ihnen ein Coaching in ihrer Lage weiterhelfen könnte, davon sind natürlich auch die Kundenbeziehung und die Kanäle betroffen.

Werteangebot:

Die Experten sehen vor allem im Coaching den Mehrwert des Geschäftsmodells. Dies gilt es in den Vordergrund zu stellen. Neben einer positiven Grundeinstellung zu Innovationen soll der Kunde auch die wesentlichsten Fähigkeiten im Bereich Management, Kreativität und Innovationen vermittelt bekommen. Der Coach soll als Experte sowie Vertrauensperson angesehen werden. Die Persönlichkeitsentwicklung soll den Kunden zu einer positiven Einstellung gegenüber Neuem verhelfen. Im neuen Modell ist im Werteangebot auch eine geschlossene Gruppe, in der sich eine gewisse Anzahl der Teilnehmer austauschen kann und aktuelle Themen besprochen werden können. Diese Gruppen sollten geschlossen betrachtet werden, das heißt, dass keine Informationen nach außen getragen werden dürfen, damit das notwendige Vertrauen entstehen kann.

Kundenbeziehungen:

Die Kundenbeziehung beruht auf Vertrauen in den Coach. Es ist daher wichtig, individuell auf den Kunden einzugehen. Unerlässlich sind dabei on- und offline Treffen, da damit eine persönliche Beziehung entsteht. Bei den Kundenbeziehungen ist die zuvor angesprochene geschlossene Gruppe ein wichtiger Bestandteil. Diese sollte sich zusätzlich auch regelmäßig treffen und einen einheitlichen Kommunikationskanal haben. Erst durch eine Vermischung der Charaktere innerhalb der Gruppe entsteht der oft notwendige Kulturwandel.

Kundensegment:

Durch die Spezialisierung auf das Coaching ergibt sich ein neues Kundensegment. Es sind nicht mehr die Unternehmen direkt, welche als Kunden infrage kommen, sondern vielmehr Führungskräfte und aufstrebende Mitarbeiter eines Unternehmens. Auch Unternehmer oder Mitglieder der Unternehmensleitung zählen zu den möglichen Kunden.

¹¹³ Vgl. Höher (2014), S. 4 f.

Schlüsseltrends:

Als adaptiertes Feld der entwickelten BMC sind die Schlüsseltrends wichtig für die Vorhersage des Geschäftsmodells im Jahr 2030. Auf dies wurde gesondert auch im Kapitel 6.1 eingegangen. Zu den in Kapitel 6.2.2 erarbeiteten Schlüsseltrends für dieses Geschäftsmodell können durch die Aussagen der Experten noch die Trends der Dezentralisierung von Unternehmen sowie der Trend zu „New Work“ hinzugefügt werden.

Detaillierte Geschäftsmodell Beschreibung:

Da nun die wichtigsten Veränderungen aufgelistet wurden, wird im Folgenden nun das Geschäftsmodell detailliert dargestellt. Erst textuell und abschließend durch eine Abbildung mittels adaptierter BMC.

Die treibenden Schlüsseltrends, damit das Geschäftsmodell Coaching als Innovationsberatung 2030 funktioniert, sind neben der Digitalisierung, Dezentralisierung und New Work bei Unternehmen, auch die Trends von Mentoring, Coaching und der Trend, dass sich die kreativen und strukturellen Arbeiten weiter trennen. Die Trends, dass Wissen frei zugänglich ist und sich digitale Innovationsprozesse durchsetzen, braucht es ebenfalls, damit dieses Geschäftsmodell erfolgreich ist.

Kritische Schlüsselpartner sind aufkommende Persönlichkeitsentwicklungsnetzwerke, die durch Veranstaltungen die Führungskräfte und Entscheider von morgen beeinflussen. In Abbildung 28 wurde dies beispielhaft mit gedanken-tanken.de, welches im DACH-Raum sehr bekannt ist, dargestellt. Sprecherplattformen, wie Ted-Talk können hier gleichwertig angesehen werden. Diese Partner müssen genutzt werden, um die oft gleiche Zielgruppe abzuholen, aber auch, um das eigene Wissen des Coaches aufzufrischen. Gleiches gilt bei den Marketingexperten als Schlüsselpartner. Diese sollten nicht nur für das eigene Marketing hinzugezogen werden, sondern auch, um die Teilnehmer und Kunden in diesem Bereich bestmöglich zu coachen, da Innovation auch eng mit Marketing verbunden sein kann. Der Kreditschutzverband von 1870 (KSV1870) kann auch für zwei Themen ein Schlüsselpartner sein. Dieser kann zum Beispiel als Kundenquelle genutzt werden, da viele Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten hier aufschlagen, denen mit Innovationen oft geholfen werden kann. Die wichtigste Schlüsselaktivität ist die persönliche Weiterentwicklung der Kunden und Coachingteilnehmer. Bei denen gilt es nicht nur, als Coach zu begleiten, sondern auch deren Grundeinstellung zu Neuem zu verbessern und die Vermittlung von speziellem Wissen rund um Kreativität und Innovationen zu fördern. Um dies umsetzen zu können, bedarf es Schlüsselressourcen. Neben dem Trend Know-how des Coaches braucht es auch Anwendungswissen bei Kreativitätstechniken sowie bei digitalen Analysetools. Ein Alleinstellungsmerkmal sollte auch die Erfahrung des Coaches bei Innovationsprojekten sein. Wenn das alles gegeben ist, kann auch das Wertangebot bestmöglich vermittelt werden. Den größten Nutzen soll der Kunde vom persönlichen Coaching haben, welches durch on- oder offline Treffen und Abstimmungen gekennzeichnet ist. Der begleitende Videokurs soll genutzt werden, um allgemeines Wissen zu den Themen Innovation und Kreativität zu vermitteln. Diese Möglichkeit gilt es auch zu nutzen, um relativ einfach für den jeweiligen Kunden notwendiges Fachwissen vermitteln zu können. Ein Alleinstellungsmerkmal in diesem Bereich sollten auch die geschlossenen Gruppen darstellen.

Verfeinerung der Geschäftsmodellprototypen

In diesen können Kunden und Teilnehmer aus verschiedensten Themengebieten und Unternehmen zusammengefasst sein, um untereinander bestmöglich von verschiedensten Sichtweisen und der Diversifikation der Gruppe zu profitieren. Über Kanäle wie Social Media und Netzwerkveranstaltungen kann das Netzwerk genutzt werden, um den Wunschkunden abzuholen. Aber auch durch Podcasts und Vorträge können Kunden angesprochen und die ersten Berührungspunkte geschaffen werden. Zu diesen zählen nicht die Unternehmer direkt, sondern die Entscheider, Unternehmensführung, Führungskräfte und aufstrebende Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Einnahmequelle konzentriert sich in dem Geschäftsmodell aus Abbildung 28 auf ein Abonnement für das begleitende Coaching und den Videokurs. Dies garantiert einen vorhersehbaren wiederkehrenden Umsatz, was für ein Geschäftsmodell im Jahr 2030 essenziell sein wird. Dem gegenüber steht die Kostenstruktur, die jedoch sehr simpel gehalten ist, was dieses Geschäftsmodell sehr gründungsfreundlich macht. Lediglich eine handelsübliche IT-Infrastruktur muss geschaffen werden. Erfahrungswerte, Expertenwissen und Coaching-Fähigkeiten müssen vorausgesetzt werden. Mitarbeiter sind vor allem in der Gründungsphase nicht zwingend notwendig. Wichtig sind finanzierte Netzwerkveranstaltungen und Marketingtätigkeiten, wie diese, die in Abbildung 28 ersichtlich sind.

Schlüsseltrends				
<p>KMU: UCaaS, digitale Präsenz, Digitalisierung am Verkaufspunkt, Community Aufbau, Dezentralisierung, New Work, Unternehmensberatung: Mentoring, kreative und strukturelle Arbeit trennen sich, Berater im eigenen Haus, Standardisierung, Coaching, Innovationen: Wissen frei zugänglich, digitale Innovationsprozesse, mehr menschliche Kreativität, Nutzwert steigern, Datensicherheit als Alleinstellungsmerkmal</p>				
Schlüsselpartner	Schlüsselaktivitäten	Wertangebot	Kundenbeziehung	Kundensegmente
gedanken-tanken.de Marketingexperten Persönlichkeitstrainer Trendexperten Forschungsinstitute Innolab Graz KSV1870	<p>Persönlichkeitsentwicklung mit Kunden</p> <p>Vermittlung von speziellen Wissen</p> <p>Zukunftsforschung</p> <hr/> <p>Schlüsselressourcen</p> <p>Trend Know-how</p> <p>Kreativitätstechniken</p> <p>digitale Analysetools</p> <p>Erfahrungen aus Innovationsprojekten</p>	<p>Coaching für Innovationsfreundliche Denkweise</p> <p>Vermittlung von speziellen Wissen rund um Kreativität und Innovationen</p> <p>Zugang zu einer Gruppe an gleichgesinnten und Experten</p>	<p>Coach als Vertrauensperson mit regelmäßigen On- und Offline Abstimmungen</p> <p>Begleitender Videokurs</p> <p>Geschlossene Gruppe mit Kommunikationskanal</p> <hr/> <p>Kanäle</p> <p><i>Social Media Plattformen</i> <i>Round Table Austria</i> <i>Netzwerkveranstaltungen</i> <i>Podcasts</i></p>	<p>Unternehmensleitung, Führungskräfte, aufstrebende Mitarbeiter</p>
Kostenstruktur		Einnahmenquellen		
IT-Infrastruktur, Mitarbeiter, eigene Weiterbildung, Netzwerkveranstaltungen, Marketing		Abonnement für Videokurs und begleitendes Coaching		

Abbildung 28: Geschäftsmodellprototyp 1: Coaching als Innovationsberatung, Quelle: Eigene Darstellung.

Nutzenversprechen:

Wie bereits im Einleitungstext dieses Kapitels beschrieben, wird zum Abschluss der Ergebnispräsentation des Geschäftsmodellprototyps das Nutzenversprechen anhand des vorgefertigten Statements von Moore aus 2008 dargestellt.

Für Unternehmer, Führungskräfte und aufstrebende Mitarbeiter, die ihre Grundeinstellung zu Innovationen ändern möchten und Techniken sowie Wissen rund um das Thema Innovation erlernen möchten, ist ein begleitendes Coaching als Innovationsberatung die optimale Beratungsform für das Jahr 2030 und darüber hinaus. Diese Beratungsform dient dazu, eine innovationsfördernde Kultur zu schaffen und auch das dafür nötige Expertenwissen vermittelt zu bekommen.

8.3 Geschäftsmodellprototyp: Innovationsberatung als Software

Der zweite Geschäftsmodellprototyp basiert grundsätzlich auf der in Kapitel 6.2.3 vorgestellten Geschäftsmodellvariante mit dem Arbeitstitel Innovationsprozess als Software Service. Zusätzlich wird auch versucht, die Vorteile der ersten Geschäftsmodellvariante aus Kapitel 6.2.1 in diesen Geschäftsmodellprototypen einzubauen, damit die durch das Experteninterview offengelegten Nachteile der Geschäftsmodellvariante ausgeglichen werden können. Wie auch schon im vorhergehenden Kapitel, wird auch dieses Modell mit der BMC dargestellt.

Durch die Experteninterviews kristallisiert sich heraus, dass die Inhalte von Schlüsselaktivität, Werteangebot, Kundenbeziehung sowie die Kundensegmente aus Geschäftsmodellvariante 3 zu überarbeiten sind. Bei der Überarbeitung fließen auch Teile von Geschäftsmodellvariante 1 aus Kapitel 6.2.1 in diesen neuen praxisnahen Geschäftsmodellprototypen ein. Nach der Darstellung der elementaren Änderungen von den entsprechenden Bereichen, wird das Geschäftsmodell ausführlich beschrieben und zusätzlich auch modellhaft dargestellt.

Namensgebung:

Aus der Geschäftsmodellvariante 3 ist der Arbeitstitel „Innovationsprozess als Software Service“ für das dritte Modell entstanden. Durch die Veränderungen im überprüften und praxisnahen Geschäftsmodell ist der neue Name für das Geschäftsmodell passender. Das überarbeitete Modell wird folglich unter dem Namen „Innovationsberatung als Software“ angeführt.

Schlüsselaktivität:

Zu den bereits bestehenden Schlüsselaktivitäten von Geschäftsmodellvariante 3 aus Kapitel 6.2.3 muss Kreativitätstechnik laut Expertenaussagen einen wichtigen Stellenwert haben. Ebenso ist es bedeutend, dass Innovationsberater ihre Erfahrung nutzen und Ist-Analysen sowie Innovationsstrategien für den Kunden entwerfen.

Werteangebot:

Durch die Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass vor allem für kleine Unternehmen in Österreich bis 2030 ein direkter Ansprechpartner in Verbindung mit digitaler Unterstützung wichtig ist. Um dem Anspruch der Kunden gerecht zu werden und dabei dennoch ein gut skalierbares Geschäftsmodell zu erarbeiten, wird als Werteangebot noch Expertise von erfahrenen Innovationsexperten angeführt.

Kundenbeziehungen:

Passend zur Ergänzung im Wertangebot, wird auch dieser Bereich mit den Innovationsexperten ausgestattet. Als Basis dient dabei die Idee aus der Geschäftsmodellvariante 1 aus Kapitel 6.2.1. Die direkte und regelmäßige Abstimmung mit Entscheidungsträgern soll eine engere Kundenbindung garantieren und auch den Innovationserfolg fördern.

Kundensegmente:

Durch die Expertengespräche könnte festgestellt werden, dass ein solches Geschäftsmodell eher für kleinere bis mittlere Unternehmen in Österreich für 2030 passend ist. Diese Unternehmen werden eher die Zielgruppe eines solchen Geschäftsmodells sein und auch den größten Mehrwert spüren. Für kleine Unternehmen ist es vermutlich nicht leistbar. Größere Unternehmen werden auch 2030 und darüber hinaus auf eine rein persönliche, aber vor allem individuelle Beratung setzen.

Schlüsseltrends:

Ein wesentlicher Trend, der den Erfolg des hier folglich aufgestellten Geschäftsmodells beeinflusst, ist der Trend der Datensammlung. Nur, wenn Unternehmen die Datensammlung zulassen und ein Grundvertrauen in die damit einhergehenden neuen Technologien haben, kann dieses Modell erfolgreich sein. Laut den Experteneinschätzungen wird es auch wichtig sein, dass die Dezentralisierung bei KMU weiter an Fahrt aufnimmt.

Detaillierte Geschäftsmodell Beschreibung:

Erfolgsentscheidend ist, dass die Schlüsseltrends aus Abbildung 29 bis 2030 keine Zukunftsszenarien mehr, sondern etabliert sind. Die Expertenaussagen lassen darauf schließen, dass bis 2030 deutlich mehr KMU in Österreich digitaler Technologie vertrauen und auch bereit sind, diese mit teils kritischen Unternehmensdaten zu füttern. Daher ergibt sich auch der mögliche Markt für ein solches Geschäftsmodell. Ebenfalls durch die Prüfung der Experten ist aufgefallen, dass für Unternehmen die individuelle Beratung bis 2030 und darüber hinaus wichtig bleibt.

Um das in Abbildung 29 dargestellte Geschäftsmodell erfolgreich umzusetzen, sind Schlüsselpartner für die neuen Technologien wie Big Data, Cloud Computing und Blockchain dringend notwendig. Nicht zu vernachlässigen sind auch Mathematiker und Software Experten, die eine Software dieses Umfangs aufsetzen können. Innovationsexperten braucht dieses Geschäftsmodell unbedingt, um den Kunden einen spürbaren Mehrwert im Vergleich zu einer alleinstehenden Softwarelösung zu liefern. Die Schlüsselaktivitäten umfassen eine Risikobewertung, von denen vor allem die KMU mögliche Zukunftsszenarien ableiten können, Trendvorhersagen, welche datengestützt sind und Ist-Analysen von erfahrenen Innovationsexperten. Dafür braucht es Schlüsselressourcen, wie gut geführte Datenbanken und Algorithmen. Nicht zu vernachlässigen ist auch die Kreativität, welche durch verschiedenste Techniken, Experten, aber auch von Personen ohne spezielles Vorwissen ausgebaut werden kann. Wenn das bis jetzt Erwähnte gegeben ist, dann kann den Wunschkunden das Wertangebot vermittelt werden. Hier kann der Kunde datenbasierte Auswertungen erwarten, mit denen er komplexe Innovationssysteme besser versteht. Herzstück der Software ist ein modularer Innovationsprozess, welcher auf die Eigenheiten des jeweiligen Unternehmens eingehen kann. Dieser wird grafisch unterstützt, aber durch Techniken unterstützt. Damit

der Kunde sich aber nicht nur auf die Software verlassen muss, bekommt er auch einen persönlichen Innovationsberater zur Verfügung gestellt. Dieser soll einen Mehrwert im Wertangebot liefern, aber auch die Kundenbeziehung intensivieren. Durch regelmäßige Statusbesprechungen zu Innovationprojekten soll auch die Innovationskultur an der Unternehmensbasis verbessert werden. Technische Fragen werden durch künstliche Intelligenz im 1st Level Support abgefangen. Individuellere oder komplexere Fragestellungen werden an den 2nd Level Support weitergeleitet, an dem ein Innovationberater sitzt. Um den Wunschkunden bestmöglich zu erreichen, wird es auf Kooperationen mit Fachhochschulen und Universitäten ankommen. So können Referenzen aufgebaut und die Führungskräfte der Zukunft von der Software überzeugt werden. Auch durch Webinare und LinkedIn kann 2030 erfolgreich mit zukünftigen Kunden kommuniziert werden. Als Wunschkunde für ein solches Konzept, eignen sich laut Literaturrecherche und Experteneinschätzungen eher mittelgroße Unternehmen in Österreich, denn diese werden bis 2030 auch einen Kulturwandel erleben und das nötige Vertrauen in solche Systeme haben. Die Einnahmenquelle zeichnet sich dadurch aus, dass nur bezahlt wird, was auch genutzt wird. Das heißt, dass nur die Rechenleistung, die Beratungsleistung und die Innovationsprozessdurchläufe bezahlt werden, welche tatsächlich genutzt werden. Laut Expertenaussage ist dies bis 2030 digital und durch Blockchain absolut sicher und nachvollziehbar umsetzbar.

Schlüsseltrends KMU: Big Data, Cloud Computing, Prozessautomatisierung, Blockchain, Losgröße 1, Dezentralisierung Unternehmensberatung: Preis-Leistung, digital verfügbares Wissen, Datenanalysen, Standardisierung, Modularisierung, Zusammenarbeit mit Robotern, Digitalisierung Innovationen: Innovationssysteme, Simulation durch Daten, digitale Innovationsprozesse, künstliche Intelligenz, genaue Risikobewertung				
Schlüsselpartner Blockchain Experten Cloud Computing Anbieter Ausbildungseinrichtungen für IT und Datenanalytiker Mathematikexperten Softwareentwickler Innovationsexperten	Schlüsselaktivitäten Risikobewertungen Datengestützte Trendvorhersagen Ist-Analysen	Wertangebot Datenbasierte Auswertungen und Entscheidungsempfehlungen Automatisierte Implementierungsvorschläge für Innovationsprozesse Digitaler und unternehmensübergreifender Innovationsprozess mithilfe von künstlicher Intelligenz, Blockchain und Datenbanken Individuelle Experteneinschätzungen	Kundenbeziehung Innovationsgespräche mit Innovationsberater 1st. Level Support/Beratung durch künstliche Intelligenz 2nd. Level Support/Beratung durch Innovationsberater Kanäle Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen Webinare LinkedIn Kampagnen	Kundensegmente Klein- und mittlere Unternehmen
Kostenstruktur IT-Infrastruktur, Marketing, Mitarbeiter, Zukauf von Expertenwissen		Einnahmenquellen Verrechnung der tatsächlichen Durchgänge des digitalen Innovationsprozesses Pauschale Beratungsgebühr für Zugriff auf 1st Level Support/Beratung Verrechnung nach tatsächlichen Stundenaufwand bei 2nd Level Support/Beratung		

Abbildung 29: Geschäftsmodellprototyp 2: Innovationsberatung als Software, Quelle: Eigene Darstellung.

Nutzenversprechen:

Auch für diesen Prototypen gibt es ein Nutzenversprechen, wie es schon für den vorhergehenden Geschäftsmodellprototyp umgesetzt wurde. Für österreichische KMU, die dezentral einen datengestützten Innovationsprozess mit Trendvorhersagen und Experteneinschätzungen einsetzen möchten, ist die Innovationsberatung als Software ein optimales Modell für das Jahr 2030 und um darüber hinaus digital, effizient und dennoch mit Expertenerfahrung Innovationsprojekte umzusetzen.

Diese Arbeit nutzt eine fundierte Literaturrecherche, um in Kapitel 6 drei Geschäftsmodellvarianten mit theoretischem Wissen aufzustellen. Durch Experteninterviews und deren akribisch genaue Auswertung konnten aus den drei Varianten zwei praxisnahe und von Experten überprüften Geschäftsmodellprototypen für 2030 erstellt werden. Im letzten Kapitel wird die Arbeit nochmals zusammengefasst und Handlungsempfehlungen werden ausgesprochen.

9 ZUSAMMENFASSUNG

Ziel dieser Arbeit war es, praxisnahe und durch Experten überprüfte Geschäftsmodellprototypen zu entwickeln, um eine neuartige Innovationsberatung im Jahr 2030 für Österreichs KMU anbieten zu können. Um einen möglichen Blick in die Zukunft wissenschaftlich anzugehen, wurden dabei Trends, die schon 2020 zu erkennen sind, berücksichtigt. Auf Grundlage der Trends und fundierter Literaturrecherche konnten letztendlich zwei durch Experten überprüfte und somit auch praxisnahe Geschäftsmodelle als Antwort auf die Forschungsfrage dargestellt werden.

Die Forschungsfrage lautet: Wie könnten mögliche Geschäftsmodelle einer Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovation für österreichische KMU unter Berücksichtigung der relevanten Trends für 2030 aussehen?

Um sich der Beantwortung schrittweise zu nähern, wurde zuerst versucht, die Zielgruppe einer solchen Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Innovationen zu verstehen bzw. erstmal genau zu klassifizieren. Hierfür konnte auf offizielle Klassifizierungen der Unternehmen in Bezug auf Mitarbeiteranzahl, Umsatz und Branche der Europäischen Union und der Wirtschaftskammer Österreich zurückgegriffen werden. Dadurch konnte festgestellt werden, dass dabei auch qualitative und quantitative Faktoren bei der Bewertung berücksichtigt werden. Ebenfalls ist wichtig zu erwähnen, dass auch regionale bzw. nationale Eigenheiten zu berücksichtigen sind. Ein KMU ist in Österreich daher anders zu klassifizieren als in Deutschland oder anderen Ländern. Darauffolgend wurde schrittweise erarbeitet, was eine Unternehmensberatung tut und wie hier Geschäftsmodelle aktuell funktionieren. Im Speziellen wurde der Begriff Innovation genau hergeleitet und auch die Verbindung zu Unternehmensberatungen hergestellt. Durch die Aufbereitung der Literatur konnte ein aktuelles Geschäftsmodell für eine Innovationsberatung nachvollziehbar dargestellt werden. Um genau zu verstehen, was eine Innovationsberatung im Jahr 2030 den Kunden bieten muss, muss ein Verständnis für die aktuellen Geschäftspraktiken dieser Branche gegeben sein. Aus diesem Grund wurden auch Innovationsprozesse, Techniken und Arbeitsweisen, wie sie von Innovationsberatungen derzeit betrieben werden, genau untersucht und verständlich dargestellt. So konnten die drei gängigsten Innovationsprozesse inklusive der darin enthaltenen Techniken detailliert beschrieben werden. Der Abschluss des dritten Kapitels widmet sich auch der Erklärung von Open und Closed Innovationansätzen sowie einem idealtypischen Innovationsprozess, wie er allgemein gelehrt wird. Damit die erarbeiteten Erkenntnisse in ein schlüssiges Geschäftsmodell fließen können, befasst sich diese Arbeit im theoretischen Teil mit Methoden der Geschäftsmodellbeschreibung. Im Detail wurden für diese Arbeit drei gängige Darstellungsvarianten von Geschäftsmodellen erläutert. Durch eine wissenschaftliche Nutzwertanalyse kristallisierte sich die Darstellungsvariante von Osterwalder und Pigneur, für die Anforderungen aus dieser Arbeit, als optimal heraus. Hauptgrund für dieses Ergebnis war der zugelassene Abstrahierungsgrad, welcher diese Darstellungsform zulässt und auch die Adaptierungsmöglichkeiten. Da ab diesem Bereich der Arbeit nun geklärt wurde, wie die Zielgruppe der zu beschreibenden Innovationsberatung im Jahr 2030 derzeit aussieht, sowie auch die Arbeitsweise und das nötige Wissen eines Innovationsberatungshauses, dreht sich das Kapitel 5 um die Trends aus diesem Bereich. So kann auf Grundlage des derzeitigen Kenntnisstandes ein Blick in die Zukunft, Richtung 2030 geworfen werden. Im Kapitel der Trends wurde zuerst Allgemeines zu dem Thema erläutert, damit der Leser stückweise an die Thematik herangeführt wird. Im späteren Verlauf des Kapitels 5 wurden Megatrends, Trends in der

Unternehmensberatung, Trends bei Innovationen und auch Trends bei österreichischen KMU genau durchleuchtet sowie anhand fundierter Literaturrecherche ausgearbeitet. So wurde dieses Kapitel genutzt, um die in dieser Arbeit behandelten Themenbereiche mit dem vorhandenen Trend in Verbindung zu bringen. So wurde der Blick Richtung 2030 klarer. Dadurch konnten auch drei mögliche Geschäftsmodellvarianten bzw. Optionen detailliert beschrieben werden.

Das Ergebnis des Theorieteils ist in Kapitel 6 ersichtlich. Auf Grundlage der zuvor erarbeiteten Kriterien, der Trends und der Geschäftsmodell Darstellungen, können in diesem Kapitel drei Geschäftsmodellvarianten bzw. Optionen als Beantwortung der Forschungsfrage präsentiert werden. Doch nicht nur darum geht es in diesem Kapitel. Hier wurde auch eine Adaptierung bei der gewählten Darstellungsvariante von Geschäftsmodellen vorgenommen. Die in dieser Arbeit so wichtigen Trends sollen auch in der Darstellungsform der Geschäftsmodelle einen entsprechenden Platz einnehmen. Deshalb wurde bei der gewählten Darstellungsform nach Osterwalder und Pigneur der Bereich für Schlüsseltrends adaptiert. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse entstanden die drei folgenden Geschäftsmodellvarianten:

Selbstständig mit Expertennetzwerk: Ein Geschäftsmodell als ein Ein-Personen-Unternehmen, wobei sich der Unternehmer völlig auf seine Expertise im Innovationsbereich konzentrieren kann. Wichtig für den Erfolg dieser Option ist ein breites Netzwerk an Experten aus verschiedensten Fachbereichen, um die Anforderungen eines kompletten Innovationsprozesses abbilden zu können. Für den Kunden ist dieses Geschäftsmodell vorteilhaft, da er mit einem Schlag ein fast unbegrenztes Wissen an Experten zur Verfügung hat. Um dabei möglichst effizient zu sein, sollten die Möglichkeiten der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden.

Mentoring als Innovationsberatung: Durch das Mentoring eines erfahrenen Innovationsexperten versucht dieses Geschäftsmodell, das nötige Mindset und die richtige Kultur für ein innovationsfreundliches Unternehmen herzustellen. Dabei wird der Kunde persönlich begleitet und auch bei der Implementierung des passenden Innovationsprozesses oder der Umsetzung des Innovationprojektes unterstützt. Um hier für alle Beteiligten ein effizientes Arbeiten zu ermöglichen, sollten alle Möglichkeiten der Digitalisierung ausgenutzt werden. So bleiben der Unternehmer oder die Führungskraft immer selbst verantwortlich und im Unternehmen muss nicht veröffentlicht werden, dass externe Berater zur Unterstützung geholt werden.

Innovationsprozess als Software Service: Dies ist ein Geschäftsmodell, mit dem ein erfahrener Innovationsexperte sein Wissen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung bis 2030 den Kunden als Gesamtlösung zur Verfügung stellen kann. Da es sich hierbei um eine Software handelt, ist dieses Geschäftsmodell auch leicht skalierbar. Der Kunde bekommt Zugriff auf eine Cloudsoftware, die die Möglichkeiten der Digitalisierung bestmöglich ausschöpft, um den Kunden Handlungsempfehlungen, Risikobewertungen und Daten zur Verfügung zu stellen. Ebenfalls kann ein durchgängiger digitaler Innovationsprozess mit dieser Software abgebildet werden. Der Kunde zahlt nur die tatsächlich durchgeführten Abfragen und Durchgänge, was ein flexibles und faires Erlösmodell ermöglicht.

Im praktischen Teil der Arbeit wird das Ergebnis des Theorieteils anhand von 12 Experteninterviews überprüft. Hierfür wurden einerseits Experten mit Bezug auf Unternehmensführung, Unternehmensgründung und Geschäftsmodelle befragt und andererseits Trend- und Innovationsexperten.

So konnte durch zwei Interviewleitfäden die gesamte Bandbreite des Ergebnisses aus der Theorie durch Experten evaluiert werden. Durch deren Erfahrungen konnte nicht nur die Praxisnähe, sondern auch die Schlüsseltrends überprüft werden. Generell war eine der Hauptaussagen der Experten, dass die österreichischen KMU im Vergleich zu anderen Ländern eine innovationshemmende Kultur haben. Auch den Einsatz von neuen Technologien innerhalb des Innovationsprozesses sehen die Experten als schwierig an. Durch diese und andere nachvollziehbaren Aussagen konnten die Geschäftsmodellprototypen auf Basis der im Theorieteil dargestellten Geschäftsmodellvarianten angepasst und erstellt werden. Es wurde entschieden, dass Geschäftsmodellvariante 1 mit 3 verschmilzt und Variante 2 angepasst wird. Letztendlich konnten durch diese Vorgehensweise zwei praxisnahe Geschäftsmodellprototypen für 2030 erarbeitet werden:

Coaching als Innovationsberatung: Dieses Geschäftsmodell nimmt die Trends der Persönlichkeitsentwicklung und die Aussagen der Experten, dass österreichische KMU die Grundeinstellung zu Neuem überdenken müssen, auf. Es sieht ein begleitendes Coaching des Unternehmers, der Führungskraft, aber auch aufstrebender Mitarbeiter vor. So kann an der persönlichen Einstellung gearbeitet werden. Zusätzlich sollen begleitende Videos Wissen zu Innovation, Trends und Kreativitätstechniken vermitteln. In geschlossenen Gruppen sollen sich Kunden untereinander austauschen und an Themen arbeiten. Immer begleitend mit dem Coach, welcher sich on- und offline mit den Kunden trifft. Durch die gebotenen Services kann das Erlösmodell durch Abonnements umgesetzt werden.

Innovationsberatung als Software: Dieses Geschäftsmodell nutzt die Trends rund um neue Technologien, wie Blockchain, Big Data und Cloud Computing. Da aber die Masse der österreichischen KMU laut den Expertenaussagen auch noch 2030 einem Experten als Ansprechpartner mehr vertraut als den neuen Technologien, wird dies berücksichtigt. Durch die digitalen Services können den Kunden Trendsimulationen, Datenauswertungen und ein digitaler Innovationsprozess zur Verfügung gestellt werden. Der persönliche Experte ist regelmäßig mit den Kunden bei Statusbesprechungen in Kontakt und berät auch bei Sonderthemen. Der Erlös soll auf Basis des tatsächlichen Verbrauchs zusammenkommen.

9.1 Handlungsempfehlung und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit ist die Erarbeitung und die Ausformulierung von praxisnahen Geschäftsmodellen für eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt auf Innovationen für das Jahr 2030. Dies wurde auch in den vorhergehenden Kapiteln dargestellt. Dennoch gibt es nach der detaillierten Beschreibung der Geschäftsmodelle Empfehlungen, wie weitergemacht werden kann. Die Handlungsempfehlungen sind an jene gerichtet, die ein solches Geschäftsmodell umsetzen möchten und auch an jene, die Inhalte der einzelnen Modelle detaillierter ausarbeiten möchten. Hier wurden bewusst Themenbereiche offengelassen, da sie den Umfang der Masterarbeit sprengen würden.

1. Im ersten Schritt ist die Empfehlung, das politische sowie das ökologische Umfeld zu durchleuchten. Gerade in der aktuellen Phase ist hier einiges in Umbruch und könnte die Geschäftsmodelle beeinflussen. Hierbei könnten verschiedenste Management-Methoden zum Einsatz kommen.
2. Im nächsten Schritt wäre zu überlegen, ob mit einem dieser Geschäftsmodelle schon vor 2030 in einem Nischenmarkt gestartet wird, um Erfahrungen zu sammeln. Dies könnte ein Wettbewerbsvorteil sein, wenn ähnliche Geschäftsmodelle auf den Markt kommen.
3. Beide Geschäftsmodelle haben ein klar definiertes Wertangebot. Durch eine wissenschaftliche Umfrage, direkt an mögliche Kunden, könnte dieses Wertangebot nochmals nachgeschärft werden. Hierfür könnte auch ein auf das Nutzenversprechen angepasstes Business Modell Canvas zum Einsatz kommen. Dieses ist in der Literatur auch als Value Proposition Canvas bekannt.
4. Für beide Geschäftsmodelle sollten zeitnah Schlüsselpartner gefunden werden, da die Entwicklung des Wertangebots und die Erarbeitung der Schlüsselressourcen zeitintensiv sein kann.
5. Eine weiterführende wissenschaftliche Arbeit kann, die in dieser Arbeit nur oberflächlich erwähnten Erlösmodelle genauer untersuchen. Damit kann auch dieser Teil des Geschäftsmodells für 2030 fit gemacht werden.

9.2 Resümee

Da diese Arbeit im Rahmen des Masterstudiengangs Innovationsmanagement verfasst wurde, ist auch ein gewisser Innovationsgehalt in der Untersuchung enthalten. Da Bedürfnisse von österreichischen KMU mit Trends in Verbindung gemacht wurden, konnten neue Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Diese Verbindungen bieten Platz für weitere wissenschaftliche Arbeiten. Schon im theoretischen Teil der Arbeit konnten drei Geschäftsmodellvarianten aufgestellt werden, die zur Beantwortung der Forschungsfrage ausreichen. Durch die Überprüfung der Experten anhand der Interviewleitfäden konnten die dort gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um aus den Geschäftsmodellvarianten praxisnahe und von Experten überprüfte Geschäftsmodellprototypen zu erstellen. Die Gespräche mit den Experten waren sehr informativ und haben dem Autor dieser Arbeit nicht nur weitergeholfen, sondern auch nachhaltig positiv beeinflusst. Ein höherer Innovationsgrad bei den Geschäftsmodellen war nicht möglich, da die Untersuchung der KMU sowie auch die Expertenmeinungen eindeutig darauf hinwiesen, dass 2030 die breite Masse der österreichischen KMU absolut neue Innovationsberatungsmodelle nur bedingt zulassen wird. Aus diesem Grund wurde ein Maß an Innovationsgrad gewählt, welches auch praxisnah und erfolgsversprechend ist. Der Autor wird die Motivation aus dieser Arbeit mitnehmen und weiter an den Geschäftsmodellen arbeiten, damit er selbst oder jemand anderes diese in Zukunft erfolgreich umsetzen kann.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Amit, Raphael; Zott, Christoph (2001): *Value creation in E-business*, in: Strategic Management Journal 22, S. 493-520
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2015): *Handbuch Business-to-Business Marketing, Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden
- Block, Peter (2000): *Flawless Consulting Set, Flawless Consulting (Second Edition) and The Flaw*, John Wiley & Sons, New Jersey
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Hrsg.) (2020): *KMU im Fokus 2019: Bericht über die Situation und Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen der österreichischen Wirtschaft*, ohne Verlagsangabe, Wien
- Chesbrough, Henry William (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School, Boston
- Christensen, Clayton; Raynor, Michael (2004): *Marktorientierte Innovation: Geniale Produktideen für mehr Wachstum*, Campus Verlag, München
- Cooper, Robert (2009): *How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies*, in *Research Technology Management*, Vol. 52 Nr. 2, S. 47-57
- Corsten, Hans (2006): *Grundlagen des Innovationsmanagements*, Vahlen, München
- Fink, Dietmar; Knoblach, Bianca (2003): *Die großen Management Consultants: Ihre Geschichte, ihre Konzepte, ihre Strategien*, Vahlen, München
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*, 3. Auflage, rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik, Michaela (2013): *Geschäftsmodelle entwickeln, 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*, Carl Hanser Verlag, München
- Gassmann, Oliver; Sutter Philipp (2008): *Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg*, Carl Henser Verlag, München
- Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lingenhel, Doris (2016): *Geschäftsmodellinnovationen: Vom Trend zum Geschäftsmodell*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Hartenstein, Martin; Billing, Fabian; Schawel, Christian (2011): *Der Weg in die Unternehmensberatung: Consulting Case Studies erfolgreich bearbeiten*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hausschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2007): *Innovationsmanagement 4. Auflage*, Franz Vahlen, München
- Jánszky, Sven Gábor; Abicht, Lothar (2018): *2030: Wie viel Mensch verträgt die Zukunft*, 2b AHEAD, Leipzig

- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2006): *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, Pearson, München
- Kropfberger, Dietrich (1986): *Erfolgsmanagement statt Krisenmanagement: Strategisches Management in Mittelbetrieben*, Trauner, Linz
- Lippold, Dirk (2013): *Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Springer, Wiesbaden
- Lippold, Dirk (2016): *Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen - Konzepte – Methoden*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Lippold, Dirk (2020): *Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen - Konzepte – Methoden, 2. Auflage*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Macharzina K; Wolf J (2005): *Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, 5. Auflage*, Springer, Wiesbaden
- Majaro, Simon (1993): *Erfolgsfaktor Kreativität: Ertragssteigerung durch Ideen-Management*, McGraw-Hill, London
- Mayring, Phillip (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz, Weinheim
- Meyer, Jörn-Axel; Schleus, René; Buchhop, Evamaria (2007): *Trends in der Beratung von KMU: Eine aktuelle Studie*, EuL, Lohmar
- Moore, Geoffrey (2008): *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers*, Business Essentials, New York
- Nissen, Volker (2007): *Consulting Research*, DUV Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*, Campus Verlag, Frankfurt am Main
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2005): *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Reineke, Rolf-Dieter; Bock, Friedrich (2007): *Gabler Lexikon Unternehmensberatung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Reiß, Michael (1998): *Der neue Mittelstand: Start up-Unternehmer in agilen Netzwerken*, Frankfurter Allg. Zeitungserlag, Frankfurt
- Schallmo, Daniel (2013): *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren: Mit Aufgaben und Kontrollfragen*, Springer, Berlin
- Schlick, Gerhard (1995): *Innovationen von A – Z: Begriffe, Definitionen, Erläuterungen und Beispiele; mit 13 Checklisten und 650 Literaturstellen*, Expert-Verlag, Malsheim

Schumpeter Joseph (1980): *A gazdasági fejlődés elmélete (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung)*, ohne Verlagsanlage, Budapest

Schwarz, Erich J.; Harms, Rainer (2005): *Integriertes Ideenmanagement: Betriebliche und überbetriebliche Aspekte unter besonderer Berücksichtigung kleiner und junger Unternehmen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Stockmeyer, Bernhard (2001): *Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie*, TU München, München (Disseratation)

Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, Hanstein Verlag, Königstein

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Verworn, Birgit; Herstatt, Cornelius (2003): *Prozessgestaltung der frühen Phasen, in: Management der frühen Innovationsphasen*, Grundlagen, Methoden, Neue Ansätze, hrsg. Wiesbaden. S. 195 - 214

Wecht, Christoph (2006): *Das Management aktiver Kundenintegration in der Frühphase des Innovationsprozesses*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Wegmann, Jürgen (2006): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen: Praktiker-Lehrbuch*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

Wick (2000): *Die Auswahl und Nutzung externer Berater durch Klein- und Mittelunternehmen: Eine Empirische Untersuchung*. In Kailer (Hrsg.): *Perspektiven und Unternehmensberatung*, Wien

Wirtz, Bernd W. (2013): *Business Model Management, Desing – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 3. Auflage, Gabler Verlag Springer Fachmedien, Wiesbaden

Wolters, Matthias; Kaschny, Martin (2010): *Geschäftsprozessmanagement in KMU: Dargestellt anhand der Auftragsabwicklung in der Gebäudetechnik*, EuL, Lohmar

Zurich Open Repository and Archive (ASCO) (2009): *ASCO Marktstudie 2009: Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz*, one Verlangangaben, Zürich

Onlinequellen

Bibliographisches Institut GmbH, Dudenverlag (o.J): *Begriffserklärung von Trends*,
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Trend> [14.06.2020]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): *KMU Digital Trendkarten*,
<https://www.kmudigital.at/Content.Node/kampagnen/kmudigital/fuer-unternehmer.html> [14.06.2020]

Cisco Collaboration (2020): *Trends in der KMU-Zusammenarbeit, -Kommunikation und -Produktivität – was ist Ihre Strategie?* https://www.cisco.com/c/de_at/solutions/collaboration/index.html [14.06.2020]

Europäische Kommission (Hrsg.) (2015), *Benutzerleitfaden zur Definition von KMU*,
http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0004.01/DOC_1
[Stand 21.04.2020]

Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung (2018): *Innovation 2030: offen, systemisch, digital?*,
<https://www.iao.fraunhofer.de/lang-de/presse-und-medien/aktuelles/2035-innovation-2030-offen-systemisch-digital.html> [14.06.2020]

Gesellschaft für Innovative Marktforschung mbH (2017): *Values & Visions 2030 – Was uns morgen wichtig ist*, <https://www.gim-foresight.com/de/values-visions/studie.html> [14.06.2020]

IDG Business Media GmbH mit CIO (2020): *Zukunftsprognosen von Ernst & Young: Die 6 Megatrends der Zukunft*, <https://www.cio.de/a/die-6-megatrends-der-zukunft,3260700> [14.06.2020]

KMU Forschung Austria (2020): *KMU Daten und Zahlen*,
<https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [Stand: 12.04.2020]

Miller, Brigitte (2014): *Innovationen entwickeln: Ressourcen im Unternehmen bereitstellen*,
<https://www.business-netz.com/Unternehmensfuehrung/Innovationen-entwickeln-Ressourcen-bereitstellen> [23.05.2020]

proALPHA Business Solutions GmbH (2019): *ERP 2020: Elf Trends, an denen kein Mittelständler mehr vorbeikommt*, <https://www.proalpha.com/deutsch/news/fachinformation/erp-2020-elf-trends-an-denen-kein-mittelstaendler-mehr-vorbeikommt/> [14.06.2020]

Sammer, Werner (o. J.): *Der Business Model Canvas: Dein Geschäftsmodell kompakt*,
<https://ut11.net/de/blog/dein-geschäftsmodell-kompakt-der-business-model-canvas/> [14.06.2020]

SAP SE (2019): *Innovation im Jahr 2030: Offen, integriert und durchgängig digitalisiert*,
<https://news.sap.com/germany/2019/01/innovation-2030-digitalisiert/> [14.06.2020]

Schultz Christopher (2020): *Glasklar – so funktioniert das Geschäftsmodell „Unternehmensberatung“*,
<https://www.consulting-life.de/glasklar-so-funktioniert-das-geschäftsmodell-unternehmensberatung/>
[14.06.2020]

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Direktion für Standortförderung (2017): *Die Blockchain bringt Kostensenkungen und mehr Transparenz*,
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2017/die-blockchain-bringt-kostensenkungen-und-mehr-transparenz.html> [14.06.2020]

Statistik Austria Bundesanstalt Statistik Österreich (o.J): *Unternehmensdemografie*,
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/index.html [22.04.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (2017): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich: Definition: Was versteht man unter KMU?*, <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand 21.04.2020]

Wirtschaftskammer Österreich (2019): *Beratung: Struktur, Zukunft und Trends der Branche*,
<https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/beratung-branche-struktur-zukunft-trends.html> [14.06.2020]

Zukunftsinstitut GmbH (o.J): *Trends – Grundlagenwissen*, <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> [14.06.2020]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abbildung 2: Teile des Unternehmensberatungsmarktes, Quelle: Fink/Knoblauch (2004), S. 7.....	12
Abbildung 3: Beispielhaftes Beratungskonzept einer Unternehmensberatung, Quelle: Reineke (2007), S. 73 (leicht modifiziert).	13
Abbildung 4: Idealtypischer Innovationsprozess aus Sicht des Kunden, Quelle: Lippold (2016), S. 119..	14
Abbildung 5: Abgrenzung und Eingliederung des Innovationsmanagements, Quelle: Macharzina/Wolff (2017), S. 752 (leicht modifiziert).	15
Abbildung 6: Vergleich von Closed Innovation und Open Innovation, Quelle: Chesbrough (2007), S. 27 (leicht modifiziert).	19
Abbildung 7: Idealtypischer Innovationsprozess, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert). .	20
Abbildung 8: Nächste Generation von Stage-Gate, Quelle: Cooper (2009), S. 54 (leicht modifiziert).	21
Abbildung 9: Geschäftsmodell nach Gassmann, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6....	23
Abbildung 10: Geschäftsmodell nach Wirtz, Quelle: Wirtz (2013), S. 38 (leicht modifiziert).	24
Abbildung 11: Geschäftsmodell nach Osterwalder und Pigneur, Quelle: Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48 (leicht modifiziert).	26
Abbildung 12: Generisches Geschäftsmodell einer Unternehmensberatung, Quelle: Schultz (2017), Onlinequelle (leicht modifiziert).	35
Abbildung 13: Grafische Darstellung von Trendarten, Quelle: Eigene Darstellung.	37
Abbildung 14: Sechs Megatrends 2030, Quelle: Ernst &Young (o J.), Onlinequelle [05.06.2020].	38
Abbildung 15: Zusammenfassung erarbeiteter Trends der Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	46
Abbildung 16: Adaptiertes Business Modell Canvas (2011), Quelle: In Anlehnung an Osterwalder/Pigneur (2011), S. 48.....	48
Abbildung 17: Geschäftsmodelloption: Selbstständig mit Expertennetzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.	49
Abbildung 18: Geschäftsmodelloption: Mentoring als Innovationsberatung, Quelle: Eigene Darstellung.	51
Abbildung 19: Geschäftsmodelloption: Innovationsprozess als Software Service, Quelle: Eigene Darstellung.	53
Abbildung 20: Seite 1 des Interviewleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.	58
Abbildung 21: Seite 2 des Interviewleitfadens, Quelle: Eigene Darstellung.	59
Abbildung 22: Seite 3 des Interviewleitfadens für Unternehmer und Geschäftsführer, Quelle: Eigene Darstellung.	60

Abbildung 23: Seite 3 des Interviewleitfadens für Trend- und Innovationsexperten, Quelle: Eigene Darstellung.	61
Abbildung 24: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellevariante 1, Quelle: Eigene Darstellung.	70
Abbildung 25: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellevariante 2, Quelle: Eigene Darstellung.	73
Abbildung 26: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Geschäftsmodellvariante 3, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Abbildung 27: Möglichkeiten, Wissen über Trends beziehen, Quelle: Eigene Darstellung.	77
Abbildung 28: Geschäftsmodellprototyp 1: Coaching als Innovationsberatung, Quelle: Eigene Darstellung.	92
Abbildung 29: Geschäftsmodellprototyp 2: Innovationsberatung als Software, Quelle: Eigene Darstellung.	95

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Abgrenzung und Definition von KMU der EU Kommission, Quelle: In Anlehnung an Europäische Kommission (2015), S. 10 f.	5
Tabelle 2: Differenzierungskriterien von Innovationsarten, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52 (In Anlehnung).	17
Tabelle 3: Beispiel einer Nutzwertanalyse, Quelle: Hagenhoff (o. J.), S. 215 (leicht modifiziert).	29
Tabelle 4: Nutzwertanalyse Varianten Geschäftsmodellardarstellung, Quelle: Eigene Darstellung.	34
Tabelle 5: Zusammenfassung der Trends in der Unternehmensberatung, Quelle: Eigene Darstellung. ..	42
Tabelle 6: Zusammenfassung der Trends bei Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.	43
Tabelle 7: Zusammenfassung der Trends bei österreichischen KMU, Quelle: Eigene Darstellung.	45
Tabelle 8: Auflistung der genannten Aufgaben einer Innovationsberatung laut Experten, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Tabelle 9: Vorteile und Nachteile von Expertenzukauf anstelle von Mitarbeitern, Quelle: Eigene Darstellung.	69
Tabelle 10: Vorteile und Nachteile einer digitalen Innovationberatung, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Tabelle 11: Bevorzugte Geschäftsmodelle für Innovationsberatung aus Interviewleitfaden 1, Quelle: Eigene Darstellung.	76
Tabelle 12: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 1, Quelle: Eigene Darstellung.	81
Tabelle 13: Experteneinschätzung zum Erlösmodell aus Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.	82
Tabelle 14: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.	83
Tabelle 15: Beeinflussende Trends für Geschäftsmodell 3, Quelle: Eigene Darstellung.	85
Tabelle 16: Bevorzugte Geschäftsmodelle für Innovationsberatung aus Interviewleitfaden 2, Quelle: Eigene Darstellung.	86
Tabelle 17: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 1, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Tabelle 18: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 2, Quelle: Eigene Darstellung.	88
Tabelle 19: Vor- und Nachteile von Geschäftsmodell 3, Quelle: Eigene Darstellung.	89

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

KMU Kleine und mittlere Unternehmen

EU Europäische Union

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1: Transkripte der Experteninterviews.....	112
Anhang 2: Zusammenfassung 1 der Experteninterviews.....	210

ANHANG 1: TRANSKRIPTE DER EXPERTENINTERVIEWS

Interview-Transkription B1:

I: Perfekt. Ich schreibe in Stichwörtern schon gleichzeitig mit, aber (unv.) dann? Genau, jetzt kommt einmal der allgemeine Part. Das sind vier Fragen, wo es einfach allgemein darum geht, was du unter Innovation und Innovationsberatung verstehst, okay?

B1: Mhm.

I: Die erste Frage wäre dabei: Was verstehen Sie unter Innovationsberatung, und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

B1: Unter Innovationsberatung verstehe ich, dass mir Dinge, Abläufe, Prozesse erzählt werden, die mein Unternehmen, oder meine bestehenden Prozesse für die Zukunft aufstellen und ich entsprechend auch bereit bin, ja, diese, diese Prozesse in mein Unternehmen einzuführen. Ja, das verstehe ich unter Innovation, also, komplett auch bestehende Prozesse hinterfragen und zu schauen, bin ich für die nächsten Jahre oder Jahrzehnte überhaupt noch markt- und konkurrenzfähig? Das verstehe ich unter Innovation. Und eine Innovationsberatung habe ich noch nicht in Anspruch genommen, nein.

I: Okay. Moment, ich schreibe nur fertig. Okay. Die zweite Frage wäre: Wobei kann, Ihrer Meinung nach, eine Innovationsberatung Ihr Unternehmen am besten unterstützen?

B1: Prozesse, und auch der objektive Blick auf bestehende Produkte und Leistungen.

I: Okay.

B1: Also der Blick mit Hinsicht auf die Trends in den nächsten Jahren zur (unv.)fähigkeit, das, das, da würde ich mich, glaube ich, am meisten abgeholt fühlen, ja.

I: Okay. Was sind die größten Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen, also KMU bis 20, 30?

B1: Ich denke, das wird das Thema Digitalisierung nochmal sein, digitale Transformationsfähigkeit, auch gerade in Hinblick auf Innovationen, also, sich Dingen, Aufgaben zu stellen, die notwendig sein werden, um das Fortbestehen dieser Unternehmen zu gewährleisten.

I: Mhm.

B1: Das wird die größte Herausforderung, aus meiner Sicht, sein, ja.

I: Okay, alles klar. Dann geht's jetzt schon speziell zum ersten Geschäftsmodell. Also, das ist Selbstständigkeit mit Expertennetzwerk.

B1: Mhm.

I: Das siehst du, glaube ich, auch am Bildschirm, oder?

B1: Ja, genau. Mhm.

I: Okay. Da hätte ich die erste Frage dazu: Wie wichtig wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?

B1: Extrem wichtig, denn der Trend, den wir auch selber merken ist, dass immer mehr Unternehmen, oder die Menschen oder Unternehmen, die Leistungen in Anspruch nehmen, immer mehr Spezialexperten-Know How fragen. Da die einzelnen Themen an sich, die einzelnen Bereiche immer tiefgreifender und immer weitgreifender und vor allem auch schnelllebiger werden, bedarf es dort Experten-Know How, so dass ich der Meinung bin, dass zehn Jahre weiter der Generalist, so wie wir ihn heute kennen, als Selbstständiger viele Dinge zu bearbeiten, gar nicht mehr möglich sein wird. Und deswegen wird das umso wichtiger, dort ein kompetentes Netzwerk an Spezialisten, an Experten zu haben. Und deswegen glaube ich auch an dieses Geschäftsmodell.

I: Okay. Welche Vor- und Nachteile, ah, entschuldige, welche Vor- und Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von den jeweiligen Experten?

B1: Vorteile ist für mich definitiv das Thema Kosten, auf der Seite. Wenn ich keine Mitarbeiter habe, habe ich natürlich einen geringen Fixkostenapparat hinsichtlich der Betriebskosten, habe auf der anderen Seite aber auch nur die Möglichkeit in gewisser Weise zu skalieren. Also, das Thema Bootstrapping ist natürlich relativ begrenzt, weil ich ja nur meine Zeit, die ich am Tage habe, einsetzen kann. Und dabei fehlt es mir, ja, an Ressourcen, die ich eigentlich bräuchte, um größer zu werden und zu wachsen. Das heißt, ich limitiere mich dadurch. Das sind für mich die, das sind für mich, gleichzeitig sind das einmal die Vorteile kostenseitig. Die Nachteile ist definitiv das Thema Wachstum.

I: Mhm. Ja. Wie kann ein Innovationsberater als ein Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, abholen, um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

B1: Ein Innovationsberater sollte sich, aus meiner Sicht, ganz stark mit den zukünftigen Problemen der gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen auseinandersetzen und heute damit anfangen, wie er diese, diese Aufgabenstellung, die anstehen wird, jetzt schon so weit runterbrechen kann, um das, ich sage mal, zielgruppengerecht aufzubereiten, um diesen Gedanken einzupflanzen, sich definitiv auseinandersetzen zu müssen.

I: Okay.

B1: Um auch entsprechend an die Unternehmer oder die Unternehmenslenker zu appellieren, zu sagen, nicht kurzfristig, auch dann spätestens mittelfristig bis langfristig zu denken. Und das gehört definitiv dazu. Und das fängt, aus meiner Sicht, alles mit einem Gedanken an.

I: Okay. Welche Chancen und Risiken siehst du sonst noch für dieses Geschäftsmodell? Fällt dir noch was ein?

B1: Chancen sehe ich definitiv, dass es einfacher wird aus der Sicht Kundenakquise zu betreiben, weil ich ganz speziell mit einem Thema reingehe und der Kunde sich auch dann in dem Moment, oder das Unternehmen sich mit einem Thema auseinandersetzt, und ich bekomme dadurch meinen Fuß in die Tür und kann entsprechend bei weiteren herausfordernden Problemen auf meine Experten letztweg verweisen, so dass im Prinzip alles ein Stück weit aus einer Hand kommt. Risiken sehe ich eigentlich dahingehend, vielleicht so ein bisschen Erwartungshaltung hinsichtlich der Unternehmen. Zu hohe Erwartungen an einen Selbstständigen, der Experte ist, zu hohe Erwartungen zu haben, die er nicht, oder denen er nicht gerecht werden kann. Das wäre vielleicht so ein Risiko, was ich da sehe, ja.

I: Okay, spannend. Alles klar. Dann hätten wir jetzt das erste Geschäftsmodell abgeschlossen.

B1: Mhm.

I: Danke dafür.

B1: Gerne.

I: Da waren echt schon spannende Antworten dabei. Das ist cool. Das zweite Geschäftsmodell war das Mentoring. Dazu gleich die erste Frage: Wie wichtig ist die Grundeinstellung zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030, und warum?

B1: Ich denke mir, die Einstellung wird eines der wichtigsten Voraussetzungen oder Gegebenheiten sein, die ein Unternehmen mitbringen muss, bereit zu sein – dieses, wir nennen das immer dieses Zero-based Thinking. Also, sein Unternehmen gedanklich einzureißen, um zu schauen, bin ich überhaupt noch marktfähig? Also nicht nur heute und morgen, sondern vor allem in den nächsten Jahren, weil ich mein Unternehmen ja nicht nur für die nächsten sechs Monate aufstelle, sondern im besten Falle für die nächsten 10, 20, 30 Jahre vor habe zu bestehen, und auch vielleicht schon an die Nachfolge zu denken, wie das Unternehmen zukünftig aussehen wird. Habe ich, löse ich dann eigentlich immer noch Probleme in den nächsten 20, 30 Jahren mit den Tätigkeiten, die ich ausübe? Und deswegen wird das für mich, aus meiner Sicht, ein ganz, ganz großes Thema werden.

I: Mhm. Das glaube ich auch, ja.

B1: Mhm.

I: Nächste Frage: Wie erfolgsversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B1: Absolut förderlich und dienlich, Menschen bei diesem Prozess zu begleiten. Weil ich denke, die größte Herausforderung wird auch die sein, den Leuten aufzuzeigen, was der erste Schritt ist, um sie dahingehend zu begleiten. Weil das für viele Unternehmen, das unterstelle ich denen jetzt einfach, auch Neuland sein wird, ja, zu sagen, wie gestaltet sich Innovation, und was bedeutet das speziell für mein Unternehmen? Und da ist es dienlich, Menschen in Form, also gerade vielleicht auch videounterstützt, entsprechend zu begleiten, aufzuzeigen, wie sie an das ganze Thema rangehen, oder sie da heranzuführen, definitiv dienlich.

I: Mhm. Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zu der klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz?

B1: Hinsichtlich des Auftragnehmers, also der, der die Leistung bereitstellt, sehe ich Abonnementkostenstruktur, bzw. da so ein Abrechnungsmodell zu gehen, was die Liquiditätsberechnung angeht, vorausschauend, definitiv dienlich, ja, sich darüber – also, das wird auch ein Modell der Zukunft sein, das noch stärker ist. Also, wir sehen das jetzt ja schon bei bekannten Modellen, wie zum Beispiel im Fitnessstudio oder sowas, dass das natürlich, ja, extreme Sicherheit bringt, letztendlich auch zukunftsorientiert zu planen. Deswegen ist so ein Abomodell definitiv zukunftssträchtiger als ein Stundensatzmodell, ja.

I: Mhm. Und für die Auftragserbringer, wird das da auch besser sein? Also.

B1: Also, meinst du für die Leistungsempfänger quasi im Prinzip, also die Auftragnehmer?

I: Ja, ja, entschuldige, ja.

B1: Genau, ja. Also definitiv, weil ich habe eine Summe, mit der ich rechnen kann, ja. Das heißt, es erwarten mich nicht unkalkulierbare Kosten, sondern ich habe eine klare Kalkulationsgröße, mit der ich monatlich rechnen kann. Und das macht es mir auch einfacher und berechenbarer zu sagen, okay, das mache ich jetzt irgendwie in 12 Monaten, in 24 Monaten, oder je nachdem, wie lange dann diese Zusammenarbeit braucht, das macht es mir liquiditätstechnisch einfacher.

I: Mhm.

B1: Ja.

I: Ja. Welche Chancen und Risiken gibt's sonst für dieses Geschäftsmodell? Was fällt dir ein?

B1: Also, Chancen sehe ich ganz klar, dass immer mehr Menschen nach Klarheit und Struktur, weil Informationen sind, wie gesagt, alle ja schon vorhanden. Jetzt geht es darum, wie kann ich das speziell auf mich bezogen, auf mein Unternehmen umsetzen? Und deswegen wird so ein Geschäftsmodell definitiv noch stärker die Zukunft sein, in wirklichen, also nicht nur im Innovationsbereich, auch in Onboarding Prozessen. Überhaupt die Unternehmensprozesse darzustellen, wird so eine begleitende Geschichte. Videogestützt, wird definitiv die Zukunft haben, ganz intensiv, auch in den Unternehmen einzuführen, die dann intern funktionieren. Risiken sehe ich vielleicht dahingehend, also vielleicht so ein bisschen der menschliche Charakter, also dieses Zwischenmenschliche vielleicht so ein bisschen, wenn wir uns noch stärker auf das Digitale stützen, dass das vielleicht so ein bisschen auf der Strecke bleiben könnte. Aber das sehe ich auch wirklich nur als minimales Risiko. Es geht ja dann ein Stück weit auch um Effizienz und, ja.

I: Ja, so. Super, das wäre es dann auch schon mit das zweiten Geschäftsmodell gewesen. Jetzt geht es zum dritten, das war diese rein Software-basierte.

B1: Mhm.

I: Lösung, wo man den Innovationsprozess eben durch st. and 2nd. Level Support bereitstellt, und Simulationen, Trendvorhersagen, datengestützt, den Kunden anbietet. Die erste Frage dazu wäre: Wird, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

B1: Das ist eine schwierige Frage. Meine Erfahrung bis jetzt, kann ich sagen, wenn ich das auf andere Trends oder Entwicklungen sehe, unter Anbetracht der Zeit, die breite Masse vielleicht nicht unbedingt voll, aber schon eine gewisse, eine gewisse Anzahl schon. Also doch, ich könnte mir schon vorstellen, dass es angenommen wird. Es wird wahrscheinlich auch der Druck von außen her so stark sein, dass das Unternehmen sich zwangsläufig auch damit auseinandersetzen müssen. Also, es ist nicht eine Frage, ob wollen oder können, sondern das ist eher, dass sie es müssen.

I: Ja.

B1: Weil sie sich irgendwann reflektieren müssen und schauen, ist mein Geschäftsmodell überhaupt, wie gesagt, marktfähig noch, also, bin ich überhaupt noch, habe ich überhaupt noch eine Existenzberechtigung

am Markt mit dem, was ich aktuell anbiete, weil ich nicht innovativ bin, oder mich die letzten Jahre mit Innovation nicht auseinandergesetzt habe, ja.

I: Mhm, okay. Und welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen jetzt speziell?

B1: Ich sehe bei uns, bei uns würde ich das sehen, dass der Mensch, der es dann eingibt, immer noch eine Fehlerquelle entsprechend darstellt, also, dass die Software nicht mit genug Informationen gefüttert wird, um am Ende einen Weg oder eine Lösung zu präsentieren, wie wir uns da entsprechend aufstellen. Das wäre so ein erster Gedanke, den ich hätte in der Hinsicht. Als zweites vielleicht auch, dass das vielleicht Trends sind – ich habe jetzt zum Beispiel so direkt diesen QR-Code im Kopf, der aus meiner Sicht zu früh am Markt war, der aber ein ganz klarer Trend war, aber der zu früh war, weil die Endgeräte noch nicht darauf ausgelegt waren, weil da noch zu viele Filter davor waren, dass man sich kompliziert eine App herunterladen musste, die dann mit Werbung vollgefüllt war. Das heißt, der Zugang war zu schwierig. Wäre das 2020 gekommen, wäre das ein riesen Thema gewesen, aber der ist dadurch halt wieder abgeflacht. Die Leute sind davon genervt. Und, dass aufgrund solcher Informationen das Ergebnis dessen verschwinden könnte, dass man sich vielleicht auf eine Sache stürzt, die vielleicht von kurzweiligen Trends, die vielleicht zu früh sind und nicht akzeptiert werden von der breiten Masse, dadurch in eine falsche Richtung gelenkt werden, das wären so meine Bedenken.

I: Okay.

B1: Ja, ich hoffe, dass ich das so ein bisschen schlüssig irgendwie erklären konnte.

I: Ja, alles super.

B1: Ja. Genau, also Vorteile sehe ich auf jeden Fall, Vorteil ist für mich natürlich auf jeden Fall riesig, sehe ich auch gleichzeitig als Vorteil, dass ich dadurch mich nicht auf einen Menschen verlasse, der diese ganzen Trends zusammenfasst, sondern wirklich aufgrund von Big Data, ja, von ganz vielen Informationsquellen, die dann zusammengetragen werden, was auswerten und auch einen klaren Trend sehen und noch mal ein Stück weit prognostizieren, wie sich mein Unternehmen entsprechend entwickeln sollte, könnte, müsste, ja?! Also, ich sehe da irgendwie zwei Richtungen, beides, sowohl positiv als auch negativ.

I: Mhm. Die nächste Frage ist dann eh sehr ähnlich, die hast du, glaube ich, schon teilweise beantwortet: Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen jetzt speziell?

B1: Mhm. Ich denke, der riesen Vorteil ist für mich, ist, wäre für uns, wäre zu sehen, wie sich das Unternehmen entwickeln könnte. Also, das Unternehmen, also, diese Software mit diesen Informationen zu füttern, um zu schauen, wie könnte es sich innovativ entsprechender Trends entwickeln, dass ich so eine ungefähr, ja, so einen Blick in die Glaskugel, also die Vorhersage mache, in die Zukunft werfe, um zu sagen, okay, aufgrund dieser ganzen Informationen, die dieses System hat, Thema Big Data, um dann zu schauen, wie ist es, dass man vielleicht auch daraus entsprechende Handlungsschritte ableitet, ja, um Veränderungen herbeizuführen im Unternehmen, ja.

I: Mhm. Das ist auch der Hintergrund für dieses Geschäftsmodell, dass man die Angst vor Innovationen nimmt, weil man sie ja vorhersagen kann teilweise die Ereignisse, ja.

B1: Ja, genau.

I: (unv.) einfach so miteinhergehen.

B1: Genau,

I: Welche Chancen und Risiken siehst du sonst so?

B1: Also, als Chance sehe ich genau das, was du gerade sagtest. Ich denke, man kann dort auch validieren, ist mein Unternehmen mit den Informationen, die ich jetzt bereitstelle, überhaupt innovativ aufgestellt, ja, oder bzw., das sehe ich auch als riesen Chance, was für Dinge muss ich letztendlich verändern, oder wie muss mein Unternehmen sich entwickeln, um letztendlich immer noch konkurrenz- und marktfähig zu sein in der Zukunft? Also, deswegen sehe ich das als riesen Chance, ja, und vor allem auch diesen Zugang, dass ich da vielleicht auch, ich sage mal ein Stück weit die Hemmschwelle nehme, mich jetzt vielleicht mit irgendeinem Menschen auseinandersetzen, und dem muss ich irgendwie Informationen geben, und das hat wieder so einen langen Abstimmungsprozess, dass ich da auch eine Software bediene und füttere mit Informationen und dann entsprechend Informationen oder Ergebnisse ausgespielt bekomme. Risiko ist, sich so ein Stück weit, da denke ich automatisch gleich als Navigationssystem, sich halt ausschließlich auf das Thema künstliche Intelligenz bzw. auch auf der Thema digital zu verlassen, ja?! Wie mit einem Navigationssystem, gar nicht mehr selber irgendwie zu gucken, wo führt die Straße eigentlich hin und gibt's dort überhaupt eine Straße, sondern sich halt dann vom Navigationssystem leiten zu lassen. Und das sehe ich hier auch so ein Stück weit als Risiko in der Richtung, sein Fortbestehen oder seine Ausrichtung seines Unternehmens komplett auf einen, sage ich mal im Endeffekt, einen DIN-A4-Zettel als Ergebnis, ausgedruckt von dieser Software zu verlassen, so, ja.

I: Mhm, okay. Dann wäre es das jetzt mit den Geschäftsmodellien gewesen. Zwei abschließende Fragen habe ich noch, was mich wirklich persönlich auch interessiert: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen? Also, wenn du jetzt eine Innovationsberatung ins Haus holen würdest, welche würdest du nehmen?

B1: Ich würde das Mentoring nehmen.

I: Mhm.

B1: Bzw. eine Mischung aus B und C finde ich super spannend.

I: Okay.

B1: Also Software, softwareseitig aufgrund dieser ganzen Daten, die ein einzelner Mensch gar nicht wissen kann, also Software-basiert.

I: Ja.

B1: Und tatsächlich auch das Feedback oder die Möglichkeit, mit jemandem in diesem Prozess ins Gespräch zu kommen und sich auszutauschen. Also, diese validierten Informationen zu reflektieren, das fände ich super spannend.

I: Mhm.

B1: Ja.

I: Gut. Gibt's sonst noch offene Anmerkungen, was du noch sagen möchtest? Sonst wäre das Interview, jetzt einmal offiziell zumindest, vorbei.

B1: Nein, also ich, aus Erfahrung kann ich sagen, das kann ich jetzt hier aus dem Bereich, also aus Deutschland, so die Erfahrung machen, es ist so, dass sich Unternehmen, also, dass es Zeit wird und schon schon länger Zeit ist, sich mit solchen Themen definitiv auseinanderzusetzen, ja?! Also, ich sehe es ganz speziell zum Beispiel im Bereich Social Media, was ja längst schon kein Trend mehr ist und auch keine Innovation, sondern ein nicht mehr ein Nice to have, sondern ein Must have im Prinzip ist, und, dass viel zu spät auf dieses Zug aufgesprungen wurde. Und das sehe ich in anderen Prozessen, ob es jetzt vertriebsseitiger Natur ist oder auch prozessseitiger Natur ist, dass das viel, viel schneller passieren muss. Also, die Bereitschaft auch, sich mal neuen Dingen zu stellen, und die wenigstens mal für sich zu validieren, ob es in Frage kommen könnte, die muss viel, viel mehr da sein. Und deswegen finde ich sowas gut, da in diesem Bereich noch stärker ranzugehen.

I: Okay, alles klar. Danke mal. Ich würde nur schnell die Aufnahme beenden.

Interview-Transkription B2:

I: Das startet jetzt. Und dann hätte ich gleich die erste Frage, was verstehst du unter Innovationsberatung, und hast du Dienstleistungen in dem Bereich schon einmal bezogen als Unternehmer?

B2: Also, ich glaube Innovationsberatung, da geht's wirklich darum, kann ich bestehende Prozesse weiter optimieren oder komplett neue Wege gehen, ja? Und so wirklich Innovationsberatung habe ich noch nie gehabt. Also, ich war selber immer, wenn ich selber auf gewisse Ideen draufkomme, und du kennst mich jetzt eh schon, ich mache es dann einfach und probiere es dann, ja?! Und wenn es geht, dann geht's, und wenn es nicht geht, dann geht's nicht.

I: Perfekt, perfektste Einstellung, finde ich super. Ich schreibe das nur in Stichwörtern mit.

B2: Ja, ja. Aber ist nicht Innovationsberatung so ähnlich wie die ganzen Zukunftsforscher auch? Die nennen sich ja nur Zukunftsforscher, aber das ist ja auch wieder ein Innovationsgeschichtel, oder, mit neuen Dingen, was kann kommen, oder sich Gedanken über das Ganze machen.

I: Der Innovationsberater ist dann halt nur der, der es irgendwie in die Praxis umsetzen muss.

B2: Genau, genau, genau.

I: Der Zukunftsforscher ist wissenschaftlich unterwegs und sagt, „Das könnte vielleicht sein.“

B2: Ja.

I: Aber der Innovationsberater muss dann schauen, dass das mit irgendeiner Firma umsetzbar ist, das Ganze.

B2: Ja, ja, ja.

I: Und wie das am besten funktioniert, ja.

B2: Mhm, mhm.

I: Aber natürlich gehört es ganz eng zusammen. Alles klar. Was sind, deiner Meinung nach, die größten Herausforderungen für kleine und mittlere Unternehmen, also KMU, bis 2030?

B2: Hm, da fällt mir spontan das Zitat ein, „Entweder gehst du mit der Zeit, oder du gehst mit der Zeit.“

I: Mhm.

B2: Und es herrscht auch gerade in unseren Breitengraden auch immer die Einstellung, „Das haben wir immer schon so gemacht“, ja?! „Und wieso soll ich jetzt innovativ sein? Das hat ja der Opa auch schon so getan.“ Ja?! Also, das ist halt, ja, nicht wirklich förderlich, so ein Einstellung. Und man sieht es jetzt eh gerade in der Coronakrise drinnen, was das für die ganzen Firmen heißt, ja?! Und einige werden es überleben, andere nicht, ja?! Und es werden nur die überleben, die wirklich neue Wege gehen und das von den letzten Jahren im Prinzip in Frage stellen, ja?! Und das ist, glaube ich, eine richtige Herausforderung für alle.

I: Mhm, okay. Das wären jetzt zwei allgemeine Fragen gewesen. Jetzt gehen wir speziell auf das erste Geschäftsmodell ein. Moment, ich (unv.).

B2: Ja.

I: Das Selbstständig mit Expertennetzwerk. Das siehst du, glaube ich, eh am Bildschirm.

B2: Ja.

I: Und da hätte ich gleich die erste Frage: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Expertennetzwerk im Jahr 2030 sein?

B2: Sehr wichtig.

I: Da geht's darum, weil Expertise kann in 2030 auch im Internet sich jeder aneignen, oder nicht, wie siehst du das?

B2: Ja, ja. Nein, das ist sehr wichtig. Und das Spannende ist ja gerade bei dem Modell, das du da hast, ich mache ja genau das schon, was du da sogar aufgeschrieben hast, ja?! Weil ich habe zum Beispiel im Hintergrund meine Experten für Videoschnitt und für Marketing und für Texte schreiben usw. Der Kunde kauft bei mir die Dienstleistung ein, ich mache ja nur die Beratung – ja, ich meine Beratung schon, ich mache die kreative Arbeit. Aber meine Experten im Hintergrund wieder wickeln das Ganze im Hintergrund ab, damit nachher das ganze Video zum Beispiel

herauskommt, ja?! Und das wird die nächsten Jahre sehr weit kommen. Also 2030, also ich glaube ja auch, weil die brauchst ja auch immer diesen rechtlichen Rahmen dazu, ja, und ich glaube, auch das ist momentan im Entstehen, damit das noch leichter wird für die Zukunft, ja?!

I: Mhm, schön. Welche Vorteile und Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von jeweiligen Experten? Da hast du schon ein bisschen was angeschnitten.

B2: Ja, also, das, wie sage ich dazu, das Risiko ist kalkulierbarer, ja?! Und ich glaube auch, das fällt mir so spontan ein, die Motivation ist eine ganz eine andere, weil mit dem, was wir oder ihr zu kämpfen gehabt haben, wie ich Mitarbeiter gehabt habe, ist diese Nichtplanbarkeit mit wie ehrlich meint es der Mitarbeiter wirklich, macht er nur Dienst nach Vorschrift, wann geht er in Krankenstand und wie kalkuliert er mit dem, ja?! Weil, wenn er sich krankschreiben lässt, ist er krank, und dann habe ich die Arbeit wieder bei mir hängen. Und das, sowas mag ich nicht, weil das ist aus meiner Sicht wieder eine Unehrllichkeit dem Arbeitgeber gegenüber, ja?! Und wenn du halt mit Selbstständigen zusammenarbeitest, das ist ganz anders. Erstens einmal habe ich den Vorteil, dass ich nur das abrechne, was tatsächlich geleistet worden ist, ja?! Und wenn der krank ist, dann redet man sich das einfach aus. Also, man kann auch in dem Modell krank sein, aber es ist, es ist anders, ja?!

I: Ja.

B2: Und es zählt immer das Endergebnis, dass, zum Beispiel, bei mir jetzt der Text fertig ist, das Video fertig ist, die Unterlagen fertig sind usw., ja?! Und wann das dann gemacht wird, es muss halt die Deadline eingehalten werden, ja, und das war's dann.

I: Verstehe ich, ja. Ja, da bin ich eigentlich eh voll deiner Meinung auch, ja. Alles klar. Dann gleich die nächste Frage: Wie kann ein Innovationsberater als Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, abholen, also gewinnen und, ja?

B2: Ich glaube, selber stark präsent sein und aktiv nach außen gehen, ja. Und da muss ich halt wieder meine Vlogs zum Beispiel ein bisschen hernehmen. Weil ich rede ja genau über solche Dinge in meinen Vlogs drinnen. Und es schauen sich die gewisse Leute an, und gewisse Leute teilen das Ganze. Und dadurch erreiche ich genau die Leute, die mit mir zusammenarbeiten wollen, ja, weil sie sehen, was alles abgewickelt wird. Also, ich glaube, Kommunikation muss auch viel authentischer werden und regelmäßiger, ja?! Also nur eine Idee zu haben, jetzt einmal ein Mal ein Imagevideo zu machen, wird, glaube ich, in Zukunft nicht reichen. Du musst die Leute wirklich aktiv auf diese Reise mitnehmen. Und die Leute schauen sich halt gerne „Hinter den Kulissen-Geschichten“ an, ja?! Weißt eh, du siehst ein, zum Beispiel jetzt bei einem Kreuzfahrtschiff – ich schaue mir schon sehr gerne die Vlogs an von anderen, wenn sie auf dem Schiff oben sind, Was ich mir aber noch lieber anschauen ist, wie haben sie das Schiff gebaut?

Ja?! Wirklich so, wie ist das entstanden? Das sind so die Dinge. Und das kann man heute mit Vlogs optimal auch machen, wo man wirklich extrem viele Leute erreicht.

I: Mhm. Und das heißt, glaubst du, 2030 eher ausschließlich Online, oder eine gute Mischung aus On- und Offline, oder?

B2: Es wird eine Mischung sein. Also, du kannst Offline, oder Online nie mit Offline ersetzen, das geht nicht, ja. Also, wenn dann muss es immer eine gute Mischung sein, ja?! Das heißt Live-Veranstaltungen, Netzwerkveranstaltungen, wo du die Leute wirklich physisch siehst, ja?! Und dann ist aber noch wichtig, Online präsent zu sein, damit die Leute, die dich Offline gerade gesehen haben, Online wieder nachschauen können, oder umgekehrt, ja?! Das ist, glaube ich, wichtig.

I: Mhm, alles klar. Dann die letzte Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Chancen, Risiken siehst du sonst so für das Geschäftsmodell speziell?

B2: Chancen, Risiken.

I: Du musst auch nichts sagen, wenn dir nichts einfällt.

B2: Also nicht wirklich Risiken. Weißt eh, weil ich mache das – das Risiko gehe ich seit zehn Jahren ein, haha.

I: Haha, das ist schon normal geworden.

B2: Das ist für mich schon normal, ja?!

I: Okay, mhm, alles klar. Dann geht's weiter mit dem zweiten Geschäftsmodell, das war das Mentoring.

B2: Mhm.

I: Wo jetzt das Mindset im Vordergrund ist, und mit begleitenden Videokursen usw. Und da wäre gleich die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung zu Innovationen als Unternehmen im Jahr 2030, und warum?

B2: Also, ich glaube in der heutigen Zeit, und gerade 2030, wenn man sich da nicht regelmäßig anpasst, wird es generell schwierig sein, privat, also beruflich, aber auch privat überhaupt zu überleben. Und das sieht man jetzt eh so schön in der Covid-19-Krise drinnen, es bleibt ja kein Stein auf dem anderen, es verändert ja alles, ja?! Und wenn du da mit der Einstellung reingehst, „Ich hoffe, dass es bald wieder so ist wie früher“, dann hast du verloren, weil es wird nicht mehr wie früher, ja?! Und ich habe dir das, glaube ich, eh einmal gesagt, wir sind genau in diesem Auge des Tornados drinnen. Es ist noch immer ziemlich ruhig, aber rundherum geht es momentan richtig ab, ja?! Und heute habe ich in der Presse drinnen gelesen, die ganze Kurzarbeitsgeschichte, die machen sie jetzt dann noch strenger, ja, was ja auch legitim ist, weil da gibt's ja viele Trittbrettfahrer, nur die Arbeitslosenzahlen werden damit definitiv jetzt dann

richtig zu steigen anfangen. Und die Firma, die die Leute jetzt in der Kurzarbeit noch gehalten haben, wo sie aber wissen, sie brauchen sie nicht mehr, jetzt werden sie halt gekündigt. Ja?

I: Ja.

B2: Und da brauchen wir auch nicht jetzt in Angst oder was gehen, das ist ein normaler Prozess, ja?! Und wenn du da sagst, okay, diese Dekade ist vorbei, jetzt haben wir 2020, jetzt kommt eine neue Zeitrechnung, ja, und damit musst du auch keine Angst oder sonst was haben, ja. Und, ja, und da wird es, glaube ich, schon ein sehr wichtiger Punkt sein, also gerade im Mentoring und Mindset drinnen, weil das ist auch wieder so – ich glaube, ihr habt das, glaube ich, beim letzten Businessvlog drinnen gesagt – wir haben nicht nur eine Wirtschaftskrise, sondern viel mehr diese mentale Krise.

I: Ja.

B2: Wie halten die Leute das jetzt in der Birne drinnen aus, vom ganzen Mindset her? Ja?

I: Ja.

B2: Und das ist die Challenge, die wir momentan haben, ja?! Weil, es hebt nicht nur die Leute jetzt wegen wirtschaftlicher Einbußen aus, es hebt sie auch aus, weil sie es mental nicht mehr durchstehen, diese Dauerbeschallung mit negativen Nachrichten und die Covidzahlen steigen immer mehr. Was auch spannend ist, ich glaube, das war am Samstag, da hat man gesagt 800. Was sie aber nicht dazugesagt haben, dass 900 am gleichen Tag gesund geworden sind und du minus 100 gehabt hast.

I: Ja

B2: Und das ist aber, ja.

I: Da gebe ich dir Recht, ja.

B2: Und da, 2030, also da wird es, also da, denke ich mir, da muss das, was wir jetzt so reden, das könnte alles so sein, da muss das, glaube ich, irgendwie schon fix in jedem Arbeitsplan mit drinnen sein, sprich Mindset arbeiten, ausrichten, Innovation, was können wir verbessern, was können wir neu machen, was brauchen wir überhaupt nicht mehr, ja?! Einfach wegstreichen, Entscheidungen treffen, und nicht so, wie in der aktuellen Zeit, „Ja, das ist die letzten 20 Jahre gegangen. Wie tun wir denn weiter, wenn die Krise vorbei ist?“ Und die Modelle, die vorher waren, gleich weitertun wie jetzt. Also, das wird nicht funktionieren.

I: Ja. Na, gebe ich dir voll Recht. Echt cool, passt.

B2: Ja.

I: Toll geantwortet. Nächste Frage: Wie erfolgsversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B2: Videokurse generell ist wichtig, damit die Leute immer wieder angeteasert werden und dranbleiben, ja?! Also das auf alle Fälle. Und dann vielleicht noch gar, also jetzt nicht nur fix fertige Bausteine, wo du sagst, das sind immer die fixen Kurse oder Inhalte, sondern wirklich ab und zu auf den Kunden zugeschnitten wieder ein Video. Weil das ist in der heutigen Zeit ja auch kein Thema, ja?! Oder einfach, weil du die, Dinge mit aufzeichnest von Zoomcalls, Teamcalls, wie auch immer, ja, oder von Workshops. Wenn man jetzt einen vor Ort Workshop gehabt hat, zum Beispiel, fällt mir spontan ein, einfach die Kamera rennen lassen, ja?!

I: Ja.

B2: Kamera, Mikrofon, und du hast schon wieder einen Content, was du denen wieder auf die Plattform raufstellen kannst. Das ist auch schon wieder ein gewisser Mehrwert, ja?!

I: Mhm, mhm.

B2: Das ist aber echt eine geile Idee, gell?

I: Ja, haha.

B2: Haha.

I: Das ist geil. Okay, verstehe.

B2: Ja.

I: Die nächste Frage: Wie zukunftssicher hältst du eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zum klassischen Abrechnungsmodell Stunden mal Stundensatz?

B2: Also, ich glaube, Abosysteme werden generell immer mehr werden, ja?! Und damit hast du aber auch den Vorteil, dass die Kunden langfristig bei dir bleiben, wenn du diesen Content bietest, ja?! Deswegen auch genau diese Vernetzungsgeschichten. Du bist beim Workshop vor Ort, hast deine Kamera dabei und dein Funkset, zeichnest das Ganze mit auf und stellst es ihm dann wieder in seine Cloud rein. Und nur wenn er Abonnent ist, kann er auf das zugreifen, ja?! Und damit, wenn du, weiß ich nicht, ein Mal im Monat so einen Workshop hast, baust du natürlich ein richtiges Archiv auf mit der Zeit, und damit wird die Wahrscheinlichkeit, dass er das Abo storniert, kündigt, wie auch immer, immer weniger, ja?! Und für die Firmen ist es leichter leistbarer, und die ganzen Prozesse kann man auch automatisieren.

I: Ja.

B2: Ja? Also wirklich, also noch einmal, automatisieren mit gewissen Packages drinnen, ja?! Eine Idee war halt bei mir, ich habe gestern die Unterlagen gefunden, weil, du siehst, ich habe mein Studio umgebaut.

I: Ja.

B2: Mein Büro.

I: Ja.

B2: Im nächsten Vlog drinnen siehst du einmal hinter den Kulissen, wie der Thomas mit dem Handbuch arbeitet, ja?!

I: Haha.

B2: Und ich habe jetzt alte Flipcharts, angefangen von 2014, wo ich genau so ein Abosystem im Consulting-Bereich gemacht habe: Wenn der drei Monate dabei ist, kriegt er das, wenn er es sechs Monate war, kriegt er das, wenn er sieben Monate war, kriegt er das dazu. Also wirklich eine lange Begleitung dazu, ja?!

I: Okay,

B2: Und das, glaube ich, wird die nächsten Jahre immer mehr werden. Und du siehst es eh am Markt auch, Abosysteme – ob das jetzt Spotify ist, Prime, Netflix, Adobe Premiere, ja?

I: Ja.

B2: Ist auch ein Abosystem jetzt geworden. Oder Microsoft Teams, oder Outlook 365, es ist alles immer mehr abomäßig. Ja? Also das, von dem her hat das wirklich einen, nicht Trend, es ist in der richtigen Zeitlinie drinnen, sagen wir es so, ja?! Es ist am Puls der Zeit, so sagt man glaube ich, gell?

I: Hehe, alles klar. Dann noch die abschließende Frage zu dem Geschäftsmodell wieder: Welche Chancen und Risiken siehst du sonst so für das Geschäftsmodell?

B2: Hm, Chancen, Risiken. Chancen sind riesengroße. Risiken ist eher, dass man, dass man zu wenige Kunden vielleicht hat, oder jetzt dazu in einem zu sehr Verdrängungswettbewerb ist. Also, wenn jetzt 500 Innovationsberater sind, oder 500 Coaches, oder 500 Trainer, und dann fängt man sich an zu kanibalisieren, weil immer ja immer die Zielgruppe die gleiche ist, ja?!

I: Okay.

B2: Das muss man, glaube ich halt nachher schauen, wie kann man das herausarbeiten, damit das nicht passiert, ja?! Und deswegen mache ich immer gerne meine Vlogs, wo die Leute mich kennenlernen, wo sie im Prinzip mich schon kennen, bevor sie den Kurs kaufen. Und das ist dann wieder so ein Vorteil gegenüber von den anderen, weil bei mir kann man schauen, was habe ich die letzten fünf Jahre gemacht, auf dem YouTube-Kanal. Bei den anderen, die das gleiche

vielleicht anbieten, weiß er nicht, wer ist das. Also, das ist, aus meiner Sicht, ein bisschen ein Vorteil jetzt, ja?! Also, das könnte jetzt da ein Risiko sein, ja, Muss aber nicht sein.

I: Okay, verstehe, alles klar. Sehr gut, dann sind wir schon beim letzten Geschäftsmodell. Das war das, wo die reine Software-Dienstleistung zur Verfügung gestellt wird, mit dem 1st and 2nd Level Support, genau, wo es darum geht, dass man Simulationen und Trends vorhersehen, Vorhersagen bereitstellt. Da wäre die Frage, die erste: Wird, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen überhaupt akzeptiert?

B2: Hm, also ich glaube, 2030 werden wir da sicher um einiges weiter sein, ja, weil auch künstliche Intelligenz – also, ich kenne jetzt schon Firmen, die künstliche Intelligenz im Bereich der Programmierung einsetzen, ja? Und die sagen nur mehr, oder die machen nur mehr To-Do-Listen für die, für die, wie heißt die, wie haben sie sie genannt, (Isi?), oder so irgendwie, ja, die sagen ihnen nur, was wollen sie haben, und der programmiert das schon fix fertig.

I: Ja, das ist.

B2: Da interessiert es keinen.

I: Luckmann, oder?

B2: Ja genau, ja genau.

I: Ja.

B2: Und das Arge ist ja – ich meine, das hat er mir erst nach dem zweiten, dritten Mal dann gesagt, ich glaube, das war sogar heuer erst – die DSGVO-App, ja, ist nicht vom Fenner programmiert, das hat die künstliche Intelligenz programmiert.

I: Okay.

B2: Und das ist schon richtig geil. Und das ist aber, da musst du dir aber mal denken, das ist rausgekommen die Software, jetzt haben wir, 2018, glaube ich, ist die DSCVO gekommen. Und jetzt sind sie ja schon wieder noch weiter. Also, 2030 sind solche Dinge vielleicht sogar so weit, dass du als Unternehmer sagst, ich brauche – da gibt's, weiß ich nicht, die Firma, die bieten diese Lösungen an mit ihrer künstlichen Intelligenz, ja?! Und du schreibst nur mehr eine To-Do-Liste, was du brauchst, drückst auf Enter, und am nächsten Tag hast du das fix fertige Tool dann da.

I: Ja, das ist schon cool.

B2: Also, da wird sich – und ich glaube, das wird auch nicht mehr so lange jetzt noch dauern. Weil alleine, wenn man sich anschaut, wie schnell die Entwicklung der letzten fünf Jahre oder zehn Jahre war, und es wird ja immer schneller, ja?! Also, ich glaube nicht, dass das jetzt dann noch zehn Jahre dauern wird, ja?! Also, ich glaube, da reden wir wirklich wahrscheinlich von 2025.

I: Ja. Ja, lässig. Ich bin auch schon gespannt, wie das.

B2: Und vielleicht ist es ganz anders dann. Bitte?

I: Ich bin auch schon gespannt, wie das alles werden wird. Aber echt cool, ja. Echt lässig. Weil das ist natürlich auch preislich dann immer ein Unterschied, na, also, wenn du ein halbes Jahr Programmieraufwand hast, oder wenn es.

B2: Ja, ja.

I: Mit künstlicher Intelligenz irgendwie schneller geht um die Hälfte, oder wie auch immer, ja.

B2: Ja. Und da ist halt wieder die Frage, jetzt werden so viele Programmierer gebraucht – wie schaut es in fünf, zehn Jahren aus, wenn die künstliche Intelligenz das Ganze macht? Was machst du wieder mit – wo man jetzt sagt, das sind wichtige Schlüsselarbeitskräfte, aber in zehn Jahren kann man sagen, die braucht man auch nicht mehr. Also, das ist, das, was auf uns zukommt, ist jetzt wirklich, das hat der Markus so gut gesagt, ist genau diese menschliche Komponente, wo wir als Menschheit hingehen.

I: Mhm, ja.

B2: Das das ganze, wie hat er das gesagt, gesellschaftspolitisch, was da passiert, weil es ändert sich alles. Früher hat man sich über Arbeit titulierte, über einen Titel, oder wie auch immer, das brauchst du alles nicht mehr in Zukunft, weil einfach so viele Arbeitsplätze wegfallen werden, die – also, ich habe gestern mit meinem Schwiegervater geredet, selbstfahrende Autos. Ich glaube, mit dir habe ich über das Thema eh schon geredet.

I: Ja, mhm.

B2: Selbstfahrende Autos in fünf, zehn Jahren. Du brauchst dann keinen Mercedes mehr, du brauchst keinen BMW, keinen Audi, keinen Ferrari, das brauchst du alles nicht mehr. Und wenn du aber schaust, wie viele Arbeitsplätze an dieser Industrie hängen, brutal, ja?

I: Ja.

B2: Und dann kaufst du wahrscheinlich bei Apple, ja, eine Flatrate ein, wo du 1.000 Kilometer inkludiert hast, und dann fahren da einfach 1.000 Apple-Autos herum und wie mit Uber bestellst du dein Auto. Ja? Und jetzt gehe ich sogar einen Schritt weiter, für was brauchst du dann noch eine Boeing und Airbus als Flugzeuglieferanten, weil Apple bietet dir gleich mit an die Fliegerei, weil es um Mobilität geht.

I: Ja.

B2: Ja?

I: Ja.

B2: Ich meine, das fällt mir jetzt ein, aber dann kommt die Drohne her und bringt dich in die Türkei runter.

I: Ja, geiler Gedanke, ja.

B2: Also, von dem her, das wird richtig spannend werden die nächsten Jahre.

I: Ja, na, echt lässig. Passt. Nächste Frage: Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

B2: Meinst du jetzt mit rein digital, dass das nur künstliche Intelligenz macht, oder, dass man es nur digital, sprich Online, abwickelt?

I: Nur Online abwickelt.

B2: Also, wenn man es nur Online abwickelt, sollte normal in der heutigen Zeit auch gehen, ja?! Oder sagen wir so, wir reden jetzt von 2030. Das heißt, 2030 kann ich mir auch vorstellen, dass jeder, so wie bei Agent of Shield seine virtuelle Brille, die aber keine Brille mehr ist, sondern direkt ins Hirn reingeht, und du triffst dich Online im Besprechungszimmer und siehst den direkt vor dir stehen.

I: Ja.

B2: Obwohl du auf dem Stuhl daheim sitzt, ja, und wirklich in so einer künstlichen Welt drinnen bist, ja?! Also, ähnlich jetzt wie, kennst du, die Serie heißt Upload, oder das Framework bei Agent of Shield.

I: Ja.

B2: Ja?

I: Ur lässig war das.

B2: Also, du bist wirklich dort drinnen.

I: Ja.

B2: Und damit verschmilzt Online mit Offline auch, obwohl du nur Online bist, aber du siehst ihn, wie wenn das Offline wäre, hehe.

I: Ja, das ist auch lässig. Das Upload habe ich geschaut, die Serie, die ist Weltklasse, die taugt mir richtig.

B2: Die ist richtig geil. Also, ich bin gespannt, wann die zweite Staffel jetzt endlich kommt.

I: Ja, ich hoffe, ja, lässig wäre es. Alles klar. Jetzt kommt die nächste Frage: Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen zu Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen? Also wie könnte, wie hilfreich wäre das für dich, wenn man das ein bisschen vorhersehen könnte, im Speziellen für dein Unternehmen?

B2: Eine schwierige Frage.

I: Würde das in irgendwelchen Bereichen dir was weiterhelfen, oder sagst du, „Geld würde ich nicht ausgeben dafür“?

B2: Ja, das ist eben so dieses, ich habe es jetzt eh gerade da, so dieses Kristallkugel-Schauen, gell?!

I: Ja.

B2: So, ohm, wo geht's hin, ja. Ich glaube, es ist schwierig, weil du, sobald du einen Parameter änderst, das ganze Rechenmodell wieder ein anderes ist, ja?

I: Ja.

B2: Und da fällt mir jetzt spontan ein mit, weißt eh, kannst du dich sicher erinnern an Michael J. Fox mit Zurück in die Zukunft.

I: Ja.

B2: Ja? Und da gibt's das, ich glaube, das ist der dritte, oder war das der zweite Teil, wo sie in die Vergangenheit fliegen, ja, und dann vergisst er dort diesen Almanach, dieses Comic-Heftl.

I: Ja.

B2: Ja?

I: Ja.

B2: Und wie er zuückkommt, halt sich alles verändert, die komplette Welt, obwohl das nur ein einziges Ding war, das vergessen worden ist, ja?! Und ich glaube, dass es dann bei den Berechnungen auch so sein wird, du weißt jetzt, das ist Ist-Stand, aber sobald du jetzt was änderst, also, und du triffst aufgrund dessen eine Entscheidung, da kann das Ergebnis dann schon wieder komplett ein anderes sein, zehn Minuten später.

I: Ja, ich verstehe, was du meinst, ja.

B2: Verstehst du? Also, es ist vielleicht, und dann ist aber schwierig zu sagen, war es eine gute, oder war es eine schlechte Entscheidung. Und das habe ich ein Mal beim Coaching vom Manfred Winterheller mitgenommen generell mit Entscheidungen treffen, ja?! Im Nachhinein weißt du immer, dass es eine gute oder schlechte Entscheidung war. Und da hat er eben gesagt, das ist so diese Intelligenz der Vollidioten, weil im Nachhinein weißt du es immer besser.

I: Ja.

B2: Nur, du musst dich ja auf jetzt beziehen, was machst du jetzt mit deinem Wissensstand, ja?

I: Ja.

B2: Und sobald du deine Entscheidungen triffst, geht's eh in eine andere Richtung, ja?! Also, es ist halt, ja, also, es kann als Entscheidungshilfe mitgenützt werden. Wobei, wenn du an deine Idee glaubst und diese Analyse negativ wäre und du trotzdem reinhackelst und es gut ausgeht, für was war nachher die Analyse wieder?

I: Ja.

B2: Die gesagt hätte, nein, es hätte nicht funktioniert. Also, es ist so, ja, das muss man generell auf jeden Kunden einzeln runtertun, damit der sich, damit filtern, ja?!

I: Mhm. Moment, ich schreibe das nur kurz mit ein bisschen.

B2: Ja, ja.

I: Aber du hast lässige Gedanken, das ist echt cool. Passt, dann wären wir schon bei der abschließenden Frage für das Geschäftsmodell wieder: Irgendwelche Chancen und Risiken sonst noch, was du noch nicht gesagt hast für das Geschäftsmodell?

B2: Chancen, riesengroßen. Risiken, dass die künstliche Intelligenz die Welt übernimmt, haha.

I: Ja, wird irgendwann auch einmal aufkommen die Frage.

B2: Definitiv. Also, mit dem, also, das steht, das Interessante ist ja, Hollywood hat ja die Themen schon längst aufgegriffen, ja?! Also, wenn du dir anschaust Avengers, Age of Ultron – der Ultron ist ja künstliche Intelligenz, die von Tony Stark geschaffen worden ist, ja?!

I: Ja.

B2: Und der Ultron kommt dann drauf, wo er sagt, das, was das Problem ist, sind die Menschen, weil die verursachen die meisten Probleme auf der Erde. Also, wenn ich die Menschen wegtue, habe ich das Problem gelöst.

I: Ja, haha, das ist die Gefahr.

B2: Weißt eh, und damit ist das, aus seiner Sicht, schon ein bisschen ein großes Risiko dann, haha.

I: Vor allem, weil wir es wissen, dass wir das Problem sind. Alles klar.

B2: Und er sagt, du kannst ihm auch keine Schuld zuschieben, weil er hat aus seiner Sicht Recht, haha.

I: (unv.), ja, ist sicher so, ja. Perfekt, jetzt kommt die letzte Frage: Welche der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen? Also, das heißt, wenn du eine Innovationsberatung buchen würdest in zehn Jahren.

B2: Ja.

I: Welche von den dreien würdest du da mit ins Boot holen, mehr oder weniger?

B2: Also, ich bin da eher bei eins und zwei. Weil beim einser, das mache ich eh schon, weißt eh, mit den Experten usw., ja? Und das Mentoring ist auch so ein Mitläufer. Also, wenn dann ist es eins und zwei. Also eins höher gewichtiger und dann zwei.

I: Okay, alles klar, super. Warte, jetzt stoppe ich nur die Aufnahme, weil dann sind wir da einmal fertig. So.

Interview-Transkription B3:

I: Jetzt. Alles klar, perfekt. Ich schreibe auch mit nebenbei, wenn das okay ist!?

B3: Sowieso.

I: So. Jetzt muss ich das kurz wegtun. Ich schreibe nur in Stichwörtern mit. Also, wenn es kurz einmal länger dauert, bitte um Verständnis.

B3: Kein Problem.

I: So. Zuerst einmal zwei allgemeine Fragen: Was verstehen Sie unter einer Innovationsberatung, und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

B3: Unter Innovationsberatung verstehe ich einerseits eine Beratung in Bezug auf Vorgehensmodelle, bzw. welche standardisierten Vorgehensweisen ich verwenden kann, um Innovationen zu triggern, oder dementsprechend herauszufinden, oder herauszuarbeiten. Ich verstehe darunter, dass man auch Best Practices von anderen Bereichen oder von anderen Pears sozusagen mit rein bekommt, weil Innovationsberatung in der einen Branche kann, oder sollte definitiv anders ausschauen als in einer anderen Branche.

I: Mhm.

B3: Und natürlich Innovationsberatung auch hinsichtlich welche Datenbanken oder so gibt's. Weil aufgrund der Globalisierung ist es ja so, dass es sehr schwer ist einfach zu sagen, eine Idee, die man hat, die ist komplett neu. Und es geht ja wirklich auch, bei Innovation geht's ja auch um das Konzipieren von was Neuem, und da geht's auch darum, dass man dementsprechend herausfindet, ob es da sowas schon gibt, oder ob sich da dementsprechend andere schon damit beschäftigt haben. Und da gibt's sicher gute Datenbanken, die jetzt der Berater, der in dem Bereich tätig ist, sollte die dort kennen. Selber haben wir Innovationsberatung bist jetzt noch nicht bezogen, sondern sind relativ eng natürlich an unseren Partner SRP gebunden und bauen auf Basis von Produkten oder Vorgehensmodellen, die die SRP uns bietet, auf Basis von den Innovationen und sind dadurch eigentlich relativ gut in unserem Geschäft abgedeckt.

I: Okay, danke. Die nächste Frage ist bewusst sehr allgemein gehalten, aber einfach so beantworten, wie du es dir denkst: Was sind die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030?

B3: In Bezug auf Innovationsberatung, oder generell?

I: Generell.

B3: Ich glaube, eine der größten Herausforderungen wird der Bereich Digitalisierung sein. Ich bin überzeugt davon, dass auch ein kleiner Tischler, ein kleiner Bäcker, handwerkliche Betriebe sich in Zukunft mehr durch Digitalisierung differenzieren müssen, und, dass, sage ich einmal, das Thema Digitalisierung bei handwerklichen Betrieben noch nicht so verankert ist. Das heißt, wir haben da einfach ein gewisses Gap zwischen handwerklichen Berufen oder Industrien und dem Thema Digitalisierung. Und das ist aus meiner Sicht ein wesentlicher Faktor, wie sich Unternehmen in der Zukunft, auch KMUs, differenzieren können. Das ist einmal das eine, also das Trendthema Digitalisierung und Wissen über Digitalisierung. Das zweite Thema, das, aus meiner Sicht, herausfordernd wird, hat auch ein bisschen was mit dem Thema Digitalisierung zu tun, aber auch das Thema von Netzwerken und dementsprechend, dass es fast, über alles und jeden gibt's schon Ratings, oder über ein Produkt gibt's Ratings, die man relativ einfach konsumieren kann. Und, dass die Welt eigentlich jetzt nicht mehr aus einem Dorf, einer Stadt, einer Region besteht, sondern, dass auch ein KMU sehr schnell international auch tätig werden muss, um dementsprechend auch wachsen zu können, das sind halt die Themen. Also Digitalisierung und Internationalisierung, vor allem auch für kleinere Betriebe, das sind sicher Herausforderungen, weil man es als KMU da auch nicht so gewohnt ist, und weil das durchaus auch viel mit Investition und Know How zu tun haben kann.

I: Okay, alles klar. Und jetzt kommen Fragen zum ersten Geschäftsmodell. Das war das Geschäftsmodell mit Selbständig mit Expertennetzwerk, dass man sagt, man hat keine Mitarbeiter, man hat maximal ein Expertennetzwerk und kann da je Kunde dann unterschiedlich sein Netzwerk eben aufbauen. Genau, dazu die erste Frage: Wie wichtig, glauben Sie, wird ein Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Da ist eben der Hintergrund der Frage, gibt's in zehn Jahren überhaupt noch einen Experten, -status zumindest, oder wie kann man sich da auch differenzieren von einem YouTube-Experten?

B3: Ja, also im Bereich Innovationsberatung bin ich jetzt da nicht so firm, aber so ganz allgemein im Bereich Beratung, glaube ich, wird das Thema Expertenwissen und Expertennetzwerk immer wichtig sein, weil es tendenziell natürlich zu Spezialisierungen geht. Das sieht man zum Beispiel auch schon bei Digitalisierung. Du kannst jetzt nicht nur Digitalisierungsexperte sein, sondern alleine der Bereich Digitalisierung ist in so vielen Sparten aufgebaut, und es ist sehr schwer, dass man aufgrund der immer kürzer werdenden Innovationszyklen ein allumfassender Experte sein kann. Das heißt, Spezialisierung ist, aus meiner Sicht, sinnvoll, daher auch der Netzwerkgedanke sinnvoll. Auch eine persönliche Beratung finde ich – und diese persönliche Beratung muss nicht face to face sein, sondern kann auch über digitale Kommunikation sein – aber zumindest glaube ich, gerade im Bereich Innovation hängt es sehr stark auch mit Know How zusammen, wie andere Unternehmen das umgesetzt haben. Das heißt einfach, dieses Wissen und das Know How, wie es schon einmal umgesetzt worden ist, und dass man da auch beraten wird, welche Widerstände, welche Möglichkeiten hats da bei anderen Unternehmen gegeben. Und das ist gerade in Bezug auf Eigenstudium, dass ich jetzt einen YouTube Channel habe, ist das eigentlich keine Kommunikation, weil es halt, oder insofern eine unidirektionale Kommunikation. Aber gerade in Beratung ist das Thema bidirektionale Kommunikation, aus meiner Sicht, extrem wichtig.

I: Mhm, alles klar. Dann, aus deiner Erfahrung heraus, welche Vor- und Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von den jeweiligen Experten?

B3: Ja, ein Vorteil ist, ich habe eine relativ geringe Schwelle, in das Thema Innovationsberatung einzutreten. Und ich kann dementsprechend, habe eben keine großen Personalkosten, sondern es ist sozusagen von mir abhängig, wie ich das Thema dementsprechend betreue. Gerade im Hinblick auf Netzwerkgedanken ist das natürlich irrsinnig wichtig, weil ein Netzwerk brauchst du immer, um auch an Aufträge zu kommen. Also, ich glaube, es hat, die Welt sucht nicht nach dem nächsten Berater, der seine Dienste anbietet. Vom dem her ist das Thema Netzwerkgedanke ein irrsinnig wichtiger. Und es hat eben dementsprechend insofern dann auch Vorteile, dass man eben relativ schnell in dieses Business reinkommt, wenn du eine Onemanshow bist, die auf ein Netzwerk zugreifen kann und jetzt nicht selber die komplette Struktur aufbauen musst. Nachteil ist eigentlich das, dass es kein Modell ist, das skaliert. Also, wenn man als Berater die, sage ich einmal, die Vision hat, größer zu werden und wirklich ein Geschäft aufzubauen, dann ist das eine nette Startmöglichkeit, aber sicher nicht das Thema, dass ich sage, ich baue jetzt ein großes Innovations-Consulting-Unternehmen rundherum auf. Das heißt, das ist halt wirklich für Einpersonengesellschaften, die auch so bleiben wollen. Und da ist natürlich das große Risiko, dass es von dir persönlich abhängt. Und gerade in Bezug auf, wenn es Krisensituationen hat, und dann die Einnahmequelle eigentlich nur du selber bist, und deine Stunden mit einem Tagessatz abgerechnet werden, dann bist du natürlich auch gegenüber konjunkturellen Einflüssen, die in der Branche sein können, die aber natürlich auch weltwirtschaftlich da sein können, bist du dem voll ausgeliefert. Und das ist, aus meiner Sicht, der größte Nachteil. Auch, wenn es in Richtung Krankheit oder Ausfälle geht. Das spürt man dann gleich und kann natürlich gleich zu einer, sage ich mal, Unternehmenskrise sich ausarten, wenn es nur von dir selber abhängt.

I: Mhm, einen kurzen Moment, okay. Wie kann ein Innovationsberater als Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, abholen, um ihn folglich auch zu gewinnen, also, wie kann er Neukunden kriegen?

B3: Ja, nur über Digitalisierung. Also, das ganze Thema YouTube-Expertenwissen, Blogartikel, das ist heutzutage das, wie man auf dementsprechend Neukunden kommt, ja?! Wie gesagt, natürlich, wenn ich in einem Netzwerk drinnen bin, durch Empfehlung, das ist ganz klar. Aber grundsätzlich, sage ich einmal, muss ich als Experte auch so nach außen hin auftreten. Und das ist teilweise ein enormes Invest, was man machen muss, dass man eben auch im Netz gefunden wird. Wie gesagt, das zweite Thema ist natürlich ganz klar Mundpropaganda. Das heißt, dass man mit einem Netzwerk mitgeht, bzw. halt am Anfang Referenzkunden findet, die über einen gut sprechen. Das heißt, das ganze Thema Referenzkundenmarketing ist eine wesentliche Sache, und vielleicht irgendwelche Referenz-Incentives, dass man, wenn man einen Namen kriegt in dem Bereich, ist eine Möglichkeit, aus meiner Sicht, wie man da in dem Bereich zu Neukunden kommt.

I: Mhm.

B3: Aber das sind jetzt zum Start, aus meiner Sicht, schon die wesentlichen. Gerade ein EPU, also Einpersonunternehmen, tut sich sonst relativ schwer, aus meiner Sicht, ja?! Außer du bist jetzt wirklich ein Berater, der schon seit 20 Jahren, 30 Jahren im Geschäft ist, dann geht's sozusagen rein über ein Empfehlungsnetzwerk. Aber gerade wenn man anfängt damit, oder vielleicht jetzt in dem Bereich drei bis vier Jahre tätig ist, muss man halt sehr viel in Bezug auf Onlinemarketing machen. Und das heißt, wie gesagt, Blogartikel, irgendwelche Diskussionen, also Podiumsdiskussionen, oder solche Sachen, sich dort

platzieren. Auch, wenn es eine branchenspezifische Innovationsberatung ist, auf irgendwelchen Branchenforen dementsprechend Blogartikel schreiben und sein Expertenwissen dazu kundtun, in die Richtung.

I: Mhm.

B3: Würde ich da jetzt einmal in Bezug auf Marketing und Neukundengewinnung gehen.

I: Okay, sehr gut. Dann kommen wir schon zum zweiten Geschäftsmodell. Das war das Geschäftsmodell mit dem Mentoring, dass man sagt, man setzt eher bei der Persönlichkeitsentwicklung an. Es gibt dann noch einen begleitenden Videokurs, wo das Expertenwissen beigebracht wird. Also wirklich den Unternehmer, die Führungskraft zu befähigen, selbst Innovation zu machen und nicht, dass man Innovationsberatung überhaupt braucht, und wo das Mindset, dieses richtige, vermittelt wird. Dazu gleich die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung zu Innovationen im Jahr 2030? Da ist der Hintergrund der Frage, es gibt ja den Trend zur Dezentralisierung von Teams, agile Teams, und die sollen möglichst frei entscheiden können, die Teams. Braucht es dann überhaupt noch oben drüber einen Unternehmer, der sagt, „Innovationen sind wichtig, und wir müssen da was machen“, oder ist das eh Thema von den Teams schon darunter, dann in zehn Jahren?

B3: Naja, der Unternehmer ist, aus meiner Sicht, trotzdem noch wichtig, um die Kultur vorzugeben. Also, auch wenn es in Richtung agile Teams geht, oder Teams geht, die, sage ich einmal, sehr frei entscheiden können, geht's umso mehr darum, dass man als Unternehmer nicht strikt vorgibt, in welche Richtung es strikt hingeht, aber die Kultur schafft, dass die Teams auch in die richtige Richtung laufen. Das heißt, in dem Fall ist es viel wichtiger, dass man in Hinblick auf Visionen und Langzeitziele führt und eben die Richtung vorgibt, weil man eben den Teams eine gewisse Autarkie zulässt. Vor dem Hintergrund ist es eben umso wichtiger, dass man in Bezug auf Visionen ein klares Zielbild hat an denen sich Teams auch orientieren können. Und dieses Zielbild muss auch durchaus anpassbar sein. Das heißt, aufgrund, wie gesagt, dass gewisse, sage ich einmal, Zyklen, immer kürzer werden und sich auch Geschäftsmodelle relativ schnell ändern werden, ist es umso wichtiger, dass eben dieses Zielbild dann auch angepasst wird und auch richtig kommuniziert wird, dass ich dann ein Unternehmen, das vielleicht aus lauter autarken Teams besteht, auch da in die Richtung wieder einladen kann, und das relativ in kurzen Zyklen, weil vielleicht ein Geschäftsmodell – also, heutzutage eine Strategie zu machen, wie das Ganze in zehn Jahren ausschauen wird, oder in 15 Jahren, ist, aus meiner Sicht, nicht mehr möglich. Das heißt, du musst einfach flexibel sein. Und dafür braucht es auch einen Unternehmer, der genau das analysiert, wo will er hin mit dem Unternehmen, was ändert sich in den Bereichen der Branche, und hinsichtlich Ziele und Visionen dann solche autarken Teams eben führt und die Richtung vorgibt.

I: Okay, alles klar. Gleich die nächste Frage: Wie erfolgversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern? Das heißt, schauen die Mitarbeiter den Kurs an und hilft er was, oder nicht?

B3: Ja, wie gesagt, also, es könnte ein begleitendes Mittel sein, aus meiner Sicht, natürlich. Vor allem, wenn es in die Richtung hingeht, dass man Videos zeigt, wie das andere Unternehmen umgesetzt haben. Wenn ich ein generelles, kulturelles Thema habe, dass zum Beispiel Innovation nicht so gesehen wird, ja, dann wird's mit einem Videokurs, oder mit solchen Videomitteln, eher nicht das erfolgversprechend sein,

sondern da geht's halt sehr stark in das Thema Persönlichkeitsentwicklung und auch Analyse, welche Charaktere in dem Unternehmen in welche Richtung ziehen, um dann eine Innovationskultur zu etablieren. Das heißt, es hängt sehr stark, aus meiner Sicht, davon ab, wie das Unternehmen kulturell, um jetzt zu sagen, okay, ich komme mit so einem Kurs aus, oder, ich brauche wirklich insofern eine Beratung, die mich da coacht und die sozusagen auch diese, ja, diese persönlichen Themen aufgreift.

I: Mhm, okay, alles klar. Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zu der klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Also, wird das eine das andere ablösen, wird es beides geben, wird was bevorzugt werden, vor allem im Hinblick auf zehn Jahre?

B3: Ja, also, ich glaube also, wenn ich jetzt einen zusätzlichen Content biete, als Innovationsberater, wie Videos, wie vielleicht irgendwelche digitalen Modelle, die Innovation stützen können, dann ist natürlich das Thema Abonnement absolut das Richtige. Und ich glaube, es ist auch insofern für Berater, ganz nicht, oder von diesem klassischen Modell wegzugehen, Stunden mal Stundensatz, weil das Modell davon ausgeht, dass – also, es ist im Endeffekt eine, wie soll ich sagen, eine Dienstleistung, wo ich nur meine Stunden verkaufe. Das skaliert irgendwie nicht und gibt mir auch keine Sicherheit im Geschäftsmodell, dass ich aufgrund von kurzfristigen Änderungen mehr oder weniger mein Unternehmen zusperren kann, ja?! Also, ich kann nicht davon ausgehen, dass sozusagen meine Berater immer ausgelastet sind. Ich bin vollkommen abhängig von einer Auslastung von Personen. Von dem Hinblick ist es, aus meiner Sicht, extrem wichtig, einen Recurring Revenue in einem Geschäftsmodell zu verankern. Das bedeutet aber jetzt nicht, dass ich die gleiche Dienstleistung, also, die jetzt ein Berater macht, dass ich das einfach in eine Subskription oder in einen wiederkehrenden Umsatz umwandle, weil dadurch, sage ich einmal, habe ich nur das Problem, dass sich meine Finanzierungssituation verändert. Weil, wenn es jetzt nur rein darum geht, dass ich als Innovationsberater meine Stunden, also keine Ahnung, ein Innovationsprojekt führe, wo ich normal 20.000 Euro dafür verlange, und ich biete das als Subskription an über zwei Jahre, dann ist es nur eine Art Finanzierungsmodell. Das heißt, man muss sich halt dementsprechend überlegen, was hinter so einer Subskription steckt. Wie gesagt, digitale Produkte sind da auf alle Fälle eine Möglichkeit. Es kann auch sozusagen in Hinblick einer kontinuierlichen Beratung sozusagen eine Subskription dementsprechend angedacht sein. Wobei da stelle ich mit gerade den Beratungskontext relativ schwer vor, weil man eine Beratung ja, aus meiner Sicht, jetzt nicht so klassisch standardisieren kann und wo das in irgendeine Weise auch kalkulierbar wird für einen Unternehmensberater, dass ich sage, okay, ich habe da eine kontinuierliche Betreuung von dem Unternehmen, und was immer da im Bereich Innovation aufkommt, ist in dieser Pauschale, in dieser Subskription gedeckelt, sondern da muss man halt schauen, wie man sich differenzieren kann in dem Bereich, welche Services man standardisieren und kalkulieren kann, und dann kann natürlich ein wiederkehrender Umsatz auch für, sage ich einmal, Beratungsprodukte, oder für eine Dienstleistung sinnvoll sein, aber es muss halt kalkulierbar sein für einen Unternehmer.

I: Ja, ist spannend. Okay, perfekt. Und jetzt kommen wir schon zum dritten Geschäftsmodell. Da diese rein auf Software basierte Innovationsberatung, dass man sagt mithilfe von Big Data, künstlicher Intelligenz usw., dass man sagt, man schafft ein Service, das den Innovationsprozess einmal abbildet, und dann auch noch unterstützt durch Trendsimulationen, Datenauswertungen usw., oder auch Teams-Zusammenspiel, also so wie Teams-Interaktionen usw. Genau, dazu die erste Frage: Wird, Ihrer Meinung nach, eine rein

digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden, vor allem in Österreich?

B3: Glaube ich nicht.

I: Mhm.

B3: Vor dem Hintergrund, dass Digitalisierung und Software eine enorme Unterstützung sein kann, aber wir heutzutage, und das sagen auch die Forscher, also, wir reden ja da von einem Zeitraum von circa zehn Jahren, dass gerade das Thema Kreativität eines der Themen ist, die eine KI oder eine Software schwer, sage ich einmal, erreichen wird können. Das heißt, da hat der Mensch durchaus Vorteile. Das heißt, in kreativen Prozessen – Innovation hat, aus meiner Sicht sehr viel mit Kreativität zu tun – das heißt, ein kompletter Ersatz des Menschen, gerade in so kreativen Themen wie Innovationsberatung, glaube ich nicht. Wo ich aber absolut sage, dass es ein Thema sein wird, ist, dass Innovationsberater solche Themen einsetzen und sich einfach auf solche Themen spezialisieren. Das heißt, ein Und auf alle Fälle, und wichtig im Bereich Innovationsberatung. Ein Ersatz, da bin ich nicht davon überzeugt, und kann ich mir nicht vorstellen.

I: Mhm, okay. Welche Vorteile / Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen? Das heißt, ja.

B3: Also, wie gesagt, wenn man jetzt davon ausgeht, dass man sagt, rein digitale Innovationsberatung, dass man noch immer einen Menschen zwischen drinnen hat, also nicht rein jetzt sozusagen nur auf einer Software, die einen guidet im Innovationsprozess. Also, wenn wir einmal davon ausgehen, dass es zumindest irgendeinen Innovationsberater gibt, der mir hilft, Daten zu interpretieren, oder das, was die Software ausspuckt, zu interpretieren, dann sehe ich da insofern einmal den Nachteil, dass Daten immer, oder tendenziell was sind, was in die Vergangenheit schaut. Also Daten sind ja was, was eigentlich mir Sachen zeigt, was in der Vergangenheit gewesen ist. Natürlich kann ich gewisse Trends rauslesen, aber das ist immer eigentlich retrospektiv zu sehen. Das heißt, der Satz trifft es eigentlich relativ gut, dass es das Schlimme an der Zukunft ist, das es in der Zukunft ist.

I: Hihi.

B3: Und Daten ja immer aufgrund von Vergangenheit basieren. Das heißt, was man aufpassen muss, ist das, wenn man gewisse Innovationen vorhersagen will, und man aber von wirklichen Innovationen redet, ja, dann wird es keine Daten darüber geben. Also, man braucht eigentlich jetzt so richtig bahnbrechende Innovationen, wie zum Beispiel klassisch die Erfindung de Mobiltelefons, ja?! Das hätte, aus meiner Sicht, keine Software vorhersagen können, weil es auch noch keinen Markt dafür gegeben hat und ich noch nicht auf Daten zurückgreifen hätte können, die mir diesen Trend vorhersagen. Das heißt, man muss, aus meiner Sicht, relativ vorsichtig sein im Bereich der Innovationsberatung, wenn es darum geht – also, erstens einmal, es geht um die Definition von Innovation. Wenn ich einfach nur in meiner Branche, sage ich einmal, irgendwas, ein neues Service usw. anbieten will, dann könnte eine digitale Beratung durchaus sinnvoll sein, weil sie mir Trends oder Zyklen vorhersagen kann, und mir gewisse Sachen, die aus der Vergangenheit basiert sind in die Zukunft projizieren kann. Wenn es wirklich darum geht, radikale Innovationen zu machen, wie die Erfindung des Internets, wie das Thema der Mobiltelefone usw. usf., ja, da wird sich eine rein datengestützte Innovation schwer tun, weil, wie gesagt, dafür, auch im Jahr 2030, die KI noch nicht soweit

sein wird, dass sie kreative Prozesse abbilden wird können, sondern das noch immer ein sehr stark menschengetriebenes Thema ist. Und vor dem Hintergrund, sage ich einmal, ist das sicher einer der größten Nachteile.

I: Mhm, alles klar.

B3: Vorteile, ist natürlich ganz klar, dass das ganze Thema Digitalisierung, und wenn wir jetzt in diese Richtung hingehen, dass es ja nicht nur radikale Innovationen, sondern, dass es auch Weiterentwicklungen – und ich würde das gezielt nicht als Innovation bezeichnen, sondern als Weiterentwicklung bezeichnen – dass Weiterentwicklungen natürlich sehr stark gewissen Zyklen folgen, die man aufgrund von Daten vorhersagen kann. Auch, dass das Thema Dateninterpretation und die Algorithmen wie Daten zusammenhängen, viel schneller werden. Und von dem Hinblick ist natürlich ein softwaregestützter Innovationsprozess absolut notwendig, aus meiner Sicht, in der Zukunft, und auch ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Bereich der Innovationsberatung, weil ganz einfach solche Services verfügbar sein werden. Und auch Unternehmen, die einen Berater konsultieren, dementsprechend das voraussetzen werden, dass sich der Berater / die Beraterin eben solchen modernen Themen, gerade in der Innovationsberatung, auch zunutze machen.

I: Mhm, okay. Sehr gut, und jetzt schon die abschließende Frage: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würde Sie für Ihr Unternehmen wählen, wenn Sie jetzt eine Innovationsberatung in Anspruch nehmen würden? Es kann auch eine Mischung sein aus den dreien, aber einfach einmal die Meinung dazu.

B3: Hm.

I: Hm.

B3: Also, wie gesagt, ich glaube, es wird relativ stark davon abhängen, was für eine Art von Innovation ich in meinem Unternehmen etablieren will. Wenn ich jetzt sage, ich möchte eine radikale Innovation vorantreiben, wo ich kreative Prozesse brauche, dann würde ich eher natürlich einen persönlichen Ansatz mir vorstellen. Also, das würde dann eher vielleicht in die Modelle eins und zwei gehen. Zwei vielleicht auch dahingehend, wenn ich sage, ich möchte jetzt da irgendwelche Kreativitätstechniken mir erlernen, dass ich eben irgendwelche Videos oder Plattformen konsultiere die mich da dementsprechend unterstützen, in meinem radikalen Innovationsprozess, aber immer dementsprechend mit einem Menschen. Wenn es darum geht, dass ich sozusagen in meiner Branche irgendwie was weiterentwickeln will, dann, oder bzw. ich mir gewisse Zyklen erwarte, dann würde ich natürlich eher in den Bereich von dem dritten Geschäftsmodell gehen. Wobei, wie gesagt, ich das dritte Geschäftsmodell noch immer mit einem Berater sehe, der mich unterstützt, das was die Software ausspuckt, zu interpretieren.

I: Super. Moment, ich beende nur kurz die Aufzeichnung.

Interview-Transkription B4:

I: So, ich habe die Aufnahme gestartet.

B4: Okay.

I: So, alles klar. Ich schreibe in Stichwörtern mit. Nur, dass du weißt.

B4: Mhm.

I: Ganz kurz, ich will dir nur was zeigen. So, dann ich kann dir da parallel die Modelle zeigen, dass brauchst du dir nicht merken. Sehr gut. Erste Frage: Was verstehen Sie unter einer Innovationsberatung, und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

B4: Dienstleistungen in diesem Bereich bezogen, bisher nicht in der Firma. Was ich allgemein darunter verstehe ist eigentlich, dass man von extern einen Blick auf den eigenen Markt bekommt, dass man von extern Vorschläge bekommt, wie sich sowohl der Markt als auch die Firmen im Markt weiterentwickeln können, damit man auch einen Außeneinblick bekommt, wohin die Produkte gehen könnten, in welche Richtung sich auch das Unternehmen selbst weiterentwickeln soll. Das verstehe ich eigentlich unter Innovationsberatung.

I: Alles klar. Die nächste Frage ist sehr allgemein gehalten, absichtlich sehr allgemein gehalten: Was sind die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen, also KMU, bis 2030 in Österreich?

B4: Die größte Herausforderung wird wahrscheinlich sein, dass in den meisten Marktsegmenten es immer mehr Global Player gibt, die auch nach Österreich kommen, und generell sich immer mehr Kleine zu einem Großen vereinigen, einfach um Betriebsvorteile zu haben, um steuerliche Vorteile zu haben, und es damit für kleine und mittlere Unternehmen immer schwieriger wird, mit den Preisen, die sie haben und mit den Ausgaben, die sie auch haben, am Wettbewerb gut teilnehmen zu können. Das heißt, das wird immer schwieriger für die, dem Kostendruck vom Markt wirklich standzuhalten. Und dadurch sind sie natürlich auch gefördert, Innovationen voranzutreiben. Entweder mit innovativen neuen Produkten, oder dass man sagt, sie haben irgendwelche speziellen Innovationen im Bereich der Produktionskette, bei den Prozessen, damit sie entweder bessere oder günstige Produkte herstellen können, oder dass sie sie schneller herstellen können als die Konkurrenz.

I: Mhm. Okay, danke sehr. Jetzt kommen die ersten vier Fragen zu dem ersten Modell, gell?

B4: Mhm.

I: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahre 2030 sein? Hintergrund der Frage ist, dass Wissen vielleicht überall und frei zugänglich sein wird, und, dass es vielleicht keine Experten mehr geben wird, vielleicht sogar. Wie sehen Sie das?

B4: Meiner Meinung nach, wird es immer Experten in gewissen Bereichen geben. Es wird viele Teile geben, die jetzt ein Expertenwissen sind, aber die im Jahr 2030 vielleicht ein Allgemeinwissen sein werden, die quasi jeder in der Schule, auf der Universität lernt. Aber egal um welche Technologie es geht, es gibt immer Leute, die sich hauptsächlich damit beschäftigen, die einen besseren Einblick haben, die Experten auf dem Gebiet sind und die auch spezielle

Fragen zu dem Thema besser und schneller beantworten können. Das heißt, Experten wird es immer für spezielle Gebiete geben. Und demzufolge wird es auch im Jahr 2030 genauso relevant wie heute sein, dass man, wenn man sich mit gewissen Fachbereichen, mit gewissen Themengebieten beschäftigt, dass man einfach auf Experten auch zurückgreifen kann, die sich wirklich auf diesem Markt auch auskennen.

I: Mhm. Welche Vorteile / Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von den jeweiligen Experten?

B4: Der Vorteil liegt natürlich auf der Hand, dass es von den Kosten her sehr effektiv ist. Man hat selber nur die Aufwände, wenn man wirklich Experten in Anspruch nimmt und kann diese Aufwände, die man dort hat, auch eins zu eins dem Kunden mit einem Aufschlag in Rechnung stellen. Ein zweiter Vorteil ist natürlich auch von der Größe und von der Lokalisierung von Unternehmen. Das heißt, man kann das wirklich aus einem Einmannbüro oder von zu Hause aus managen, weil man keinen Standort wirklich braucht. Der große Nachteil ist natürlich die Rekrutierung und der Aufbau von dem Netzwerk, also, man muss einmal an die ganzen Experten rankommen. Und natürlich auch, wie die Verfügbarkeit dieser Experten ist. Das heißt, es hilft mir nichts, wenn ich fünf Experten im Bereich Maschinenbau habe, und wenn jetzt aber ein wichtiger Kunde kommt, und in der nächsten Woche einen braucht, dass keiner von den fünf gerade Zeit hat. Das heißt, der Aufbau vom Netzwerk, die Wartung vom Netzwerk, und natürlich auch, dass das Netzwerk breit genug gefächert ist, dass ich auch beim Ausfall von ein oder zwei Experten trotzdem innerhalb kurzer Zeit das Expertenwissen zur Verfügung stellen kann, das wird einer der Hauptfaktoren sein, glaube ich, dass so ein Geschäftsmodell funktioniert.

I: Alles klar, danke. Wie kann ein Innovationsberater als Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, abholen, um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

B4: Wie man in dem Geschäftsmodell seine Kunden erreicht.

I: Mhm.

B4: Eigentlich gleich wie seine Experten. Seine Experten wird man wahrscheinlich über viele Netzwerkevents, über gemeinsame Geschäftspartner, über Workshops, über irgendwelche Veranstaltungen kennenlernen. Und das ist schon einer der größten Punkte, wo man wahrscheinlich auch potentielle Kunden kennenlernen kann. Zusätzlich dann natürlich auch über klassische Formen der Online-Werbung, dass man eben in gewissen Portalen Werbeeinschaltungen macht. Aber ich glaube gerade, wenn man als Einmannunternehmen im Innovationsbereich tätig sein will, geht's vor allem über viel Mundpropaganda und dass man auch bei vielen Terminen vor Ort anwesend ist und dort Präsenz zeigt und, dass man den Leuten einfach zeigt, dass man da ist, dass man sich um die Probleme der andere Unternehmen kümmert und, dass man verfügbar ist und greifbar ist für die Firmen.

I: Mhm, alles klar. Dann die letzte Frage zu dem Modell: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell noch?

B4: Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell Selbständigkeit mit Expertennetzwerk. Die Chancen sind prinzipiell relativ gut. Es wird immer mehr Experten in den Fachbereichen geben. Es wird auch immer mehr Leute geben, die, aus meiner Sicht, bereit sind, neben ihrem normalen Job auf Stundenbasis, auf Konsulentenbasis gewisse andere Tätigkeiten durchzuführen. Das heißt, es wird nicht mehrere Leute geben, die nur einen Job haben und dort 40 Stunden die Woche drinnen sitzen, sondern auch gerne sich abseits vom Daily Business sich gerne mit anderen Sachen beschäftigen. Das heißt, es wird auch, aus meiner Sicht, genügend Experten geben, die an sowas Interesse haben mitzuarbeiten. Das heißt, die Chancen, dass so ein Modell funktioniert, sind, aus meiner Sicht, ziemlich gut. Die Gefahren dabei sind eigentlich, wie eh schon vorher erwähnt, dass es schwierig sein kann, an die richtigen Experten zu kommen und, dass man auch immer für den entsprechenden Zeitpunkt genügend fachliche Experten für jeden Themenbereich in petto hat.

I: Mhm, alles klar, danke sehr. Jetzt kommen wir gleich zum zweiten Modell. Das war dieses Modell vom Mentoring, dass man sagt, man geht sogar in Richtung Persönlichkeitsentwicklung. Als Einnahmequelle war da dieses Abo mit Videokursen, die das begleiten und betreuen. Dazu gleich die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, Mindset, zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Hintergrund dieser Frage ist, Teams werden ja immer agiler und immer dezentraler und sollen alleine agieren. Brauchte es dann überhaupt noch obendrüber einen Unternehmer, der Innovationen offen gegenüber ist?

B4: Wie wichtig die Grundeinstellung dazu ist, ist eigentlich auch relativ einfach. In den letzten Jahren hat sich unglaublich viel getan, vor allem in dem Bereich der Digitalisierung. Und wir kratzen da noch relativ an der Oberfläche, was alles möglich ist. Das heißt, wir erwarten ja, dass in den nächsten zehn Jahren es da wesentliche Fortschritte geben wird, so dass es sich im Jahr 2030 fast keine Firma mehr erlauben wird können, nicht einen innovativen internen Ansatz zu haben. Das heißt, alle Firmen werden sich in den nächsten zehn Jahren damit beschäftigen müssen, wie sie am Markt weiterhin bestehen können, und das wird nur über Innovationen funktionieren. Das heißt, alle Firmen werden eigentlich sich in den nächsten Jahren dazu bekennen müssen und auch Offenheit akzeptieren müssen.

I: Okay, alles klar. Wie erfolgversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B4: Aus meiner persönlichen Sicht heraus, bin ich eher ein Freund von direkten Workshops, von direkter Schulung und nicht so sehr einem Online-Kurs, wobei das ist meine persönliche Meinung. Von der Trendperspektive her geht's natürlich immer weiter dazu hin, da es auch einen viel größeren Markt gibt und die Erreichbarkeit leichter ist, wenn man Online-Kurse zur Verfügung

stellt. Wobei, aus meiner Sicht, sollte es immer begleitend sein. Das heißt, dass man nicht nur reine Online-Kurse zur Verfügung stellt, sondern, dass man die als Zusatz zu den direkten persönlichen Workshops hat, damit man auch zum Unternehmen eine Bindung bekommt und somit auch ein besseres Standing im Unternehmen hat

I: Mhm. Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zur klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Wird das eine das andere ablösen, oder wird es beides geben?

B4: Direkt jetzt nur in Bezug auf die Innovationsberatung?

I: Ja.

B4: Okay. Weil im generellen Bereich hätte ich gesagt, dass es eigentlich sowieso immer stärker wird auch. Vor allem auch in der IT, dass man eben zum Beispiel sagt, man hat SLA-Verträge, wo man sagt, ich will so und so viel zahlen, und dafür bekomme ich, wenn ich einen Bedarf habe, die Leistung. Wenn ich keinen Bedarf habe, habe ich zu viel bezahlt. Wenn ich mehr Bedarf habe, habe ich halt weniger bezahlt als ich auf der Stundenbasis hätte zahlen sollen, aber die Firmen auch Kostensicherheit haben. Das heißt, generell geht die Tendenz dort relativ stark hin, dass man eben sagt, ein fixer Abonnementpreis, der besser planbar ist. Wie stark das in der Innovationsberatung sein wird, ist jetzt, aus meiner Sicht, relativ schwer abschätzbar, da in den meisten Fällen eine Innovationsberatung sehr, sehr große Wellenformen hat. Das heißt, ein, zwei Monate wird es sehr intensiv sein, dann wird es ein paar Monate fast gegen Null sein, oder sehr mit minimaler Begleitung. Das heißt, wenn es dort nicht am Markt viele Player gibt, die das so haben, wird das, glaube ich, in der Beratung eher später kommen.

I: Mhm, okay. Dann wieder die letzte Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Modell?

B4: Chancen sind natürlich, dass es ein viel größeres Wachstumspotential gibt als bei allen anderen Varianten. Wenn ich Online-Kurse habe, kann ich die in allen Sprachen überall auf der Welt gleichzeitig zur Verfügung stellen und habe einen riesengroßen potentiellen Markt. Nachteile an der ganzen Sache sind natürlich, dass ich zu Kunden kommen kann, die ich nur online serviere, die jetzt auch bereit sind, für meine Dienstleistungen zu bezahlen und durch die nicht existente Kundenbindung kann dir der aber am nächsten Tag alles sofort wieder verlieren. Das heißt, es kann schwieriger sein, langfristig Kunden zu behalten, weil jede Firma, jede Beratungsfirma, die jetzt neu auf den Markt kommt, einfach jetzt ein attraktiveres Produkt vom Preis, vom Inhalt, von Service her hat, das man ein Monat später einfach nicht mehr dann dort engagiert ist. Das ist der Nachteil, weil eine zu geringe Kundenbindung passieren kann, oder existieren kann.

I: Okay, danke. Dann kommen wir zum letzten Modell, wo wir sagen Innovationsberatung rein online, also, Innovationsberatung als Softwareservice. Wo man auch sagt, es gibt Trendvorhersagen, Simulationen. Genau, und man zahlt eben nur das, was man nutzt. Und es gibt diesen 1st and 2nd Level Support, genau. Dazu gleich wieder die erste Frage: Wird, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

B4: Ich glaube, das relevante Wort in dieser Frage ist „breite Masse“. Also, es wird sicherlich Firmen geben, die voll automatisiert auf solche Softwaresysteme setzen werden. Wie sehr sich das in der Breite festsetzen wird, ist, aus meiner Sicht, fragwürdig, vor allem 2030. Es wird sicherlich in den nächsten Jahre die ersten Firmen geben, die damit anfangen. Je nachdem, wie gut die Software ist, kann es sein, dass das bis 2030 schon der Standard ist. Das heißt, es hängt eigentlich, aus meiner Sicht, nur damit zusammen, wie gut und wie leistungsfähig die Software wirklich ist. Aber prinzipiell ist das ein Trend, der absolut nachvollziehbar ist, wo ich sage, wenn dort die Software dementsprechend die Funktionalitäten hat, wird das ein Killer Feature sein. Und das wird ziemlich viele Bereiche in der Innovationsberatung modernisieren.

I: Mhm. Welche Nachteile / Vorteile sehen Sie für eine rein digitale und auf Daten bezogene Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

B4: Der Vorteil ist, aus meiner Sicht, dass ich jemanden im Haus haben muss, der sich mit dem Thema auskennt. Das heißt, man wird intern in der Firma immer Leute benötigen, die sich sehr stark mit dem Thema Innovation beschäftigen, die auch die Software verwenden. Das heißt, ich habe viel mehr Inhouse Know How und habe dadurch natürlich auch mehr Möglichkeiten, kurzfristig auf Veränderungen zu reagieren. Der Nachteil an so einer Sache ist natürlich, dass, wenn eine Software Entscheidungen vorgibt, dass die einfach blind dann geglaubt werden. Das heißt, man muss natürlich auch immer sagen, alles, was von der Software als Vorschlag angeboten wird, ist ein Vorschlag auf der Datenbasis, die vorhanden ist, der dann in irgendeinem Komitee überprüft und entweder zugestimmt oder abgelehnt werden muss. Das heißt, man darf sich nicht blind auf die Ergebnisse der Software verlassen.

I: Mhm. Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen, von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?

B4: Wir haben intern schon einige Systeme laufen, die auf Daten der Vorjahre Hochrechnungen für die nächsten Jahre voraussagen, um auch zu erkennen, in welchem Bereich es mehr Schäden geben wird, in welchem Bereich wir bessere Kunden haben, um sozusagen schon im Vorhinein bei der Kundenakquise zu untersuchen, ob das ein guter oder schlechter Kunde sein wird. Das heißt, solche Modelle werden auch schon in naher Zukunft eigentlich ziemlich stärker genutzt werden, damit man wirklich am Markt die attraktiven Kunden von den eher unattraktiven Kunden

aussieben kann, damit man sich wirklich nur auf die Kunden konzentriert, die wirklich einen Mehrwert auch für das Unternehmen haben.

I: Ja, okay. Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B4: Chancen sind ähnlich wie bei der zweiten Variante, wo man sagt, man macht das vor allem als Mentoring und Coaching, dass man, wenn man entsprechende Software hat, die die Funktionen leistet, ein ziemlich großes Wachstumspotential hat, dass man eben quasi weltweit zur gleichen Zeit überall neue Kunden akquirieren und auch aktivieren kann. Der Nachteil an der Sache ist natürlich, neben dem, dass man eigentlich vom direkten Kontakt übergeht, dass man Software zur Verfügung stellt. Ein weiterer Nachteil ist natürlich auch, die Branche dadurch kannibalisieren könnte, weil persönliche Beziehungen und auch persönliche Meetings eigentlich hinfällig werden und die Leute eigentlich sagen, ich brauche nur mehr die Software verwenden, ich brauche eigentlich keinen wirklich Support von einer Innovationsberatung selbst mehr.

I: Okay. Und jetzt die abschließende Frage: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen?

B4: Im Jahr 2020 oder 2030?

I: Wenn das einen Unterschied ergibt, beides.

B4: Naja, im Jahr 2020 liegt es für mich auf der Hand, dass man die Variante eins nimmt, weil es derzeit bei uns in der Branche auch immer ist, dass man sagt, man arbeitet mit Technologien, die man neu einsetzt, und man braucht die Experten dazu. Und wenn ich eine Innovationsberatung hätte, die mir quasi für verschiedenste Teilbereiche zur Verfügung stellen kann, ist es natürlich die absolut beste Variante, die ich mir derzeit vorstellen kann. Für das Jahr 2030 hätte ich eine Mischung aus Variante zwei und Variante drei angeregt. Das heißt, wenn es wirklich eine Software gibt, die das voll umfänglich selbst kann, ist natürlich die Variante drei aus Firmensicht immer die beste Variante, also aus Kundensicht. Ich glaube aber nicht, dass eine Software alles ersetzen wird können. Das heißt, es wird eine Mischform aus zwei und drei sein, dass man sagt, man wird sehr stark datenunterstützt und softwareunterstützt zu automatisierten Systemen kommen, die aber dann auch mittels Begleitung von einer Unternehmensberatung analysiert und aufbereitet werden müssen, um zu einer Entscheidung zu kommen, ob man diese Innovation wirklich vorantreibt, oder nicht. Das heißt, für die Zukunft, 2030, hätte ich eine Mischform aus Variante zwei und Variante drei.

I: Super, perfekt, danke. Das wars dann schon. Ich beende kurz die Aufzeichnung.

Interview-Transkription B5:

I: So, ich starte gleich mit der ersten allgemeinen Frage: Was verstehen Sie unter einer Innovationsberatung, und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

B5: Nein, ich habe noch keine Dienstleistungen in dem Bereich bezogen. Darunter verstehe ich eine Beratung, die neue Wege aufzeigt und auch in dem Bereich berät, dass man auch offen wird für neue Ideen im Unternehmen.

I: Okay. Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030 in Österreich?

B5: Dieses, „Es war vor 20 Jahren schon so, also muss es auch jetzt noch funktionieren“, die Grundeinstellung von den Unternehmern bzw. von den Unternehmen. Also, es muss auch ein, es muss auch Arbeit mit, also Mindsetarbeit geleistet werden, weil halt ganz viele jetzt in der Krise wahrscheinlich nachdenken anfangen, aber das noch nicht umsetzen können.

I: Okay, danke. Und jetzt kommen wir zum ersten Block vom ersten Geschäftsmodell, da gibt's jeweils vier Fragen zu den Geschäftsmodellen. Und das erste Geschäftsmodell war das Expertennetzwerk, wenn Sie sich erinnern, habe ich Ihnen schon gezeigt. Dazu die erste Frage: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030? Da steht die Annahme dahinter, dass es vielleicht 2030 ja keine Experten mehr braucht. Gibt's da noch Experten? Stichwort Internet, und Wissen ist überall frei zugänglich. Wie sehen Sie das?

B5: Na, ich finde, dass es noch wichtiger ist, auch, wenn man sich auf YouTube, Google usw. alle Informationen beschaffen kann. Aber ich glaube, dass man sich das absichern will. Ist das wirklich die wichtige Information, die ich da selbst im Internet herausgefunden habe? Und wenn mir das dann von einem Experten bestätigt wird – und ich glaube, dass es da dann auch ganz wichtig ist, dass der Zertifikate oder ein Studium oder irgendwas besitzt, das den Expertenstatus auch nachweist.

I: Okay. Dann gleich zur nächsten Frage: Welche Vorteile und Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von den jeweiligen Experten?

B5: Es ist ganz sicher schwierig für den Innovationsberater am Anfang ein eingespieltes Team zu haben. Also, es dauert bestimmt viel länger, als wenn man einen Mitarbeiter aufbaut im Unternehmen. Und diese Zusammenarbeit bzw. der Zusammenhalt ist ganz bestimmt innerhalb des Teams nicht so gegeben. Und das könnte sich negativ auswirken, wenn dann die Dienstleistung der Innovationsberatung in Anspruch genommen wird.

I: Mhm. Wie kann ein Innovationsberater als Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

B5: Als Experte auf Social Media, indem er sich eine Personal Brand aufbaut und wirklich auch schon dort als Experte auftritt und immer wieder einmal, zum Beispiel in einem Podcast, Interviews mit seinem Expertennetzwerk macht und kostenlosen Mehrwert bietet, damit dann die Unternehmen des auch kaufen und auch bereit sind, für noch mehr Wert zu zahlen.

I: Mhm. Dann eine abschließende Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B5: Risiken sind ganz sicher dieses Expertennetzwerk. Es kann immer sein, dass da dann ein Experte wegbricht. Und dann gibt's in einem Bereich nicht mehr diese Expertise, dann muss wieder wer Neues aufgebaut werden, und man muss eigentlich wieder von vorne anfangen, sich einzuspielen. Oder, dass es nicht möglich ist, mehrere Projekte gleichzeitig zu betreuen, weil sich die Experten überschneiden würden. Und eine Chance ist es ganz sicher, dass man eben diese persönliche Bindung aufbauen kann, indem es nur einer ist, der die Innovationsberatung macht, und der ist dann sozusagen der Innovationsguru.

I: Mhm. Moment bitte, ich muss das nur kurz mitschreiben. Okay. Jetzt gehen wir schon zum zweiten Geschäftsmodell, das war das Geschäftsmodell mit dem Mentoring, wo es auch um einen begleitenden Videokurs mit Masterclass usw. geht. Da die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung / Mindset zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030, und warum? Dahinter liegt die Annahme, dass es vielleicht in zehn Jahren noch agile Teams gibt, und diese Dezentralisierung, dass man sagt, jedes Team im Unternehmen muss eigens geführt werden und muss selbstständig sein und Scrum usw. Braucht es da überhaupt noch ganz oben einen Unternehmer, der innovativ denkt?

B5: Ohne die richtige Einstellung funktioniert gar nichts. Und es braucht immer einen Leader, der das ganze Unternehmen auch in diese Richtung leitet und führt. Der muss mit gutem Beispiel voran gehen, und dann ziehen auch die Mitarbeiter mit, und dann werden auch von den Mitarbeitern diese Werte zu positivem Denken zur Innovation auch mitgelebt.

I: Okay. Dann gleich die nächste Frage: Wie erfolgversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B5: Am Anfang steht da ganz sicher Mindsetarbeit, weil sonst kann es passieren, dass sich der Unternehmer nicht die Zeit nimmt für den Videokurs, und, dass er das eher als begleitendes, nettes Abendprogramm sieht, aber nicht ernst nimmt.

I: Mhm, alles klar. Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zu der klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Gibt's da vielleicht, also löst das eine das andere ab, bleiben beide behalten, oder wie sehen Sie das?

B5: Ich glaube, es wird eine Mischung aus einem Abomodell, wo man einen gewissen Stundensatz kauft, plus, dass man sich auch Stunden zukaufen kann, wenn man das Kontingent verbraucht hat. Aber hinarbeiten wird man sicher auf das, dass man nur mit dem Stundenkontingent auskommt, dass man monatlich bezahlt.

I: Mhm, mhm. Dann wieder die abschließende Frage zu diesem Geschäftsmodell: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B5: Chancen ist ganz sicher, dass man sich selbst damit beschäftigt, mit der Innovationsberatung, und selbst auch dann so als Experte ausgebildet wird, im Zuge von dem Mentoring. Und man hat dann ja auch diese anderen Mentoringteilnehmer, die sozusagen als Polizisten da sind. Aber es ist ganz bestimmt ein Risiko, dass das Durchhaltevermögen nicht gegeben ist. Wenn nicht sofort Erfolge sichtbar sind, dann wird es wahrscheinlich eher abgebrochen, als dass das Mentoring durchgezogen wird.

I: Mhm, sehr gut. Und dann kommen wir schon zum dritten und letzten Geschäftsmodell, dazu wieder vier Fragen. Das war das Geschäftsmodell mit der Software, wo Innovationen, also ein Innovationsprozess einmal an sich digitalisiert ist, plus zusätzlich eben noch Daten, geschützte Simulationen, Trendvorhersagen, dieser 1st und 2nd Level Support dabei ist. Und dazu gleich die erste Frage: Wie wird, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

B5: Von der breiten Masse eher weniger, weil es ganz viele geben wird, die sich den Schritt einfach nicht zutrauen, wenn sie keine persönliche Beratung haben.

I: Okay. Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

B5: Der Vorteil ist ganz sicher, dass ich es jederzeit flexibel beginnen kann, und aufhören kann damit, weil ich ja diese Software zur Verfügung habe. Aber es ist eben die Gefahr, dass andere Prozesse im Unternehmen wichtiger sind, als sich mit der Software auseinanderzusetzen. Wie war die Frage noch einmal?

I: Die Frage war: Welche Vorteile und Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

B5: Ein Vorteil ist ganz sicher, dass durch die künstliche Intelligenz die Daten einfach besser verarbeitet werden können, und, dass man dadurch auf ganz neue Wege kommt, weil die ganzen Daten ja gespeichert werden.

I: Mhm, okay. Gleich die nächste Frage: Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?

B5: Das wäre sehr hilfreich, weil es gerade in Social Media sehr viel um Daten geht, und Facebook, Instagram und so lieben ja Daten. Und es wäre auch wichtig, wenn wir das in unserem Unternehmen hätten und dann die Trends vorausgesagt werden. Ist es jetzt wichtiger auf Videos zu gehen, oder auf Fotos, oder welche neuen Hypes gibt's auf Social Media?

I: Mhm. Dazu wieder die abschließende Frage: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell noch?

B5: Chancen sind ganz sicher die Daten, weil das wird auch immer wichtiger das Thema werden. Und als Risiko ist eben diese keine persönliche Beratung haben, sondern nur mit wem chatten und nicht direkt mit wem reden, es kommt keiner ins Unternehmen, man wird nicht eigentlich so kontrolliert und zu dem Ziel hingeführt, sondern man muss das selbst machen.

I: Okay, sehr gut. Und jetzt noch eine letzte, abschließende Frage: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen?

B5: Für mein Unternehmen würde ich ein Mentoring wählen, weil es eben eine Mischung ist aus diesem Software-basierten, wo man halt Videos anschauen kann und sich selbst die Zeit einteilen kann, aber auch eben die persönliche Beratung hat durch den Coach, und man aber auch sich viel, viel mehr mit dem Thema auseinandersetzt als bei den anderen beiden Geschäftsmodellen, sodass man auch tiefer in das

Innovationsthema reinkommt und sich dann eher damit verbunden fühlt und sein Unternehmen dadurch nach vorne bringen will.

I: Mhm, super. Vielen Dank, das wars.

Interview-Transkription B6:

I: So, jetzt starten wir gleich mit der ersten Frage: Was verstehen Sie unter Innovationsberatung, und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?

B6: Also, weil ich ja ein Start Up führe, habe ich noch keine Gelegenheit gehabt, Innovationsberatung in Action zu erleben, in meiner Firma zumindest nicht. Aber unter Innovationsberatung verstehe ich einen Experten, der mich aufklärt über Trends, der ein bisschen die Glaskugel in den Händen hält und mir etwas von der Zukunft erzählt, damit ich mein Unternehmen richtig ausrichten kann.

I: Okay. Was sind die größten Herausforderungen von kleinen und mittleren Unternehmen bis 2030?

B6: Das ist eine gute Frage. Ich glaube, die größte Herausforderung bis 2030 wird sein, vor allem in Österreich, von den kleineren Betrieben, sich abzugrenzen von dem Wettbewerb. Das, es wird nicht mehr so sein, dass jeder Tischler alles tischlert. Es wird Positionierungen geben müssen, wo man sich zu einem Spezialgebiet dann hinpositioniert, damit man dort als Experte wahrgenommen wird und so auch unterschieden werden kann. Das heißt aber nicht, dass man das andere nicht tun kann, aber wichtig ist, dass man für was steht. Und, ja, ich glaube aber, dass so Stichwörter wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, natürlich auch sehr wichtig sein werden. Aber das denke ich mir, wird auch sehr wichtig sein, ja.

I: Okay, jetzt kommen wir zu dem ersten Geschäftsmodell.

B6: Ja.

I: Zu dem Selbstständig mit Expertennetzwerk. Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?

B6: Ich glaube, der Zugriff auf ein Netzwerk wird sehr wichtig sein. Die spannendere Frage ist, aus meiner Sicht, wie schaut der Zugriff aus? Stichwort hier, Social Media zum Beispiel, oder, dass halt ein Netzwerk auch online abgebildet werden kann. Also, kennt man sich, trifft man sich auch außerhalb der Arbeit? Ich glaube nämlich, dass das sehr wichtig wäre, damit ein Netzwerk wirklich zusammenwächst, wenn sie auch dann beim Kunden zusammenarbeiten sollen, möglichst effizient. Also, dass man schon alleine ist, ich verstehe das Geschäftsmodell, aber ich glaube, dass es sehr wichtig sein wird, dass man trotzdem eine sehr enge Bindung zu diesem Expertennetzwerk aufbauen muss. Nur dann ist es wirklich sinnvoll und gewinnbringend.

I: Welche Vorteile / Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welches keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von jeweiligen Experten?

B6: Auf der einen Seite natürlich das Kostenrisiko bei Mitarbeiten fällt weg. Also, wenn nichts geleistet wird, dann muss auch nichts bezahlt werden, wenn man Experten zukaft, natürlich. Solche Dinge wie Krankheitstage, Urlaubstage fallen weg. Aber vor allem bei so einer kreativen Arbeit, wie sie ein

Innovationsmanager, ein Innovationsexperte braucht, ist es schon essentiell, dass er Mitarbeiter hat, die mit ihm gemeinsam kreativ sein können, und auch ein Team, auf das er sich verlassen kann.

I: Wie kann ein Innovationsberater als Einpersonunternehmen seinen Wunschkunden erreichen, abholen, um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

B6: Also, ich glaube, da ist die eindeutige Positionierung als Experte sehr wichtig, dass er, also mit seinem Namen steht und als Experte wahrgenommen wird, dass man wirklich weiß, der XY ist Experte für die Zukunft, für Innovationsthemen, für Trendforschung und wirklich er mit seinem Namen hier steht.

I: Welche Chancen / Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B6: Für dieses Geschäftsmodell sehe ich als Risiko, wenn ich mit dem Negativen zuerst anfangen darf, dass, hm, dass es sehr schwierig sein wird, diese Qualität von diesem Netzwerk, dass Sie haben, oder auch nicht haben, zu beweisen. Weil, es kann ja gleich einmal jemand daherkommen und sagen, okay, ich habe ein Netzwerk mit Experten im Hintergrund, aber wie gut das Netzwerk ist, ist ja dann eine andere Sache. Also ich glaube, dass es sehr, sehr wichtig ist, dass man das beweist und auch herzeigen kann, durch Referenzen vielleicht, dass man sagt, okay, man arbeitet mit einem Institut zusammen, als Trendforschung vielleicht, oder mit gewissen Firmen. Also, dass man das schon beweisen kann auch. Als Chance sehe ich ganz sicher diese Flexibilität. Ja, dass man wirklich alle Kundensegmente abbilden kann, also alle Größen. Das finde ich schon sehr spannend.

I: Okay, das waren jetzt schon alle Fragen zu dem ersten Geschäftsmodell. Gehen wir gleich weiter zum nächsten, zu dem Mentoring als Innovationsberatung. Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, das Mindset, zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030, und warum?

B6: Ich glaube, dass die Halbwertszeit von Entwicklungen immer kürzer wird. Das heißt, diese Entwicklungsstufen – sieht man ja an den Handys zum Beispiel. Es kommt, früher hat es einmal eine Zeit gegeben, wo alle zwei, drei Jahre ein neues Handy gekommen ist, dann jedes Jahr ein neues iPhone. Und mittlerweile kommt ja schon fast gefühlt jedes Monat ein neues Handy raus. Also, diese Zeit, wo sich was weiterentwickelt, wird immer, immer kürzer, und es wird auch alles (unv.). Und ich glaube, deswegen braucht es als Mindset für Neues, auch bei Unternehmern und bei Unternehmerinnen, dass sie offen dem gegenüber sind und damit sie sich dem nicht verschließen und da auch Möglichkeiten sehen, wieder das eigene Geschäft voranzutreiben. Also, deswegen glaube ich, dass es sehr, sehr wichtig sein wird, dieser Umgang mit Neuem.

I: Wie erfolgsversprechend wäre ein innerhalb der Innovationsberatung begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B6: Ich glaube, dass das durchaus Mehrwert liefert. Vor allem, wenn in diesem Videokurs Techniken vorgestellt werden, auch Techniken zur Persönlichkeitsentwicklung, aber auch Techniken wie Kreativitätstechniken, oder Trendrecherche, wie man das macht, damit man einfach diese Tools kennenlernt. Und wenn man dann speziell noch Fragen hat, wenn ich das richtig verstanden habe, dann kann man ja eh den Mentor fragen usw. Also, das finde ich schon gut. Das ist wahrscheinlich auch digitalisiert dann wahrscheinlich und kann so sehr leicht angeboten und skaliert werden.

I: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zu der klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz?

B6: Schwierig. Also, ich habe da keine klare Meinung ehrlich gesagt. Einerseits schon klar, Abonnement ist verbunden mit Kostensicherheit. Man weiß, was man auf die Monate hin zahlt. Auf der anderen Seite zahlt man halt auch vieles, was man vielleicht nicht nutzt, oder in dem Monat nicht nutzt. Auf der anderen Seite wird es wahrscheinlich auch Monate geben, wo man mehr nutzt. Also ich glaube, dass das schon Sinn macht. Und ich glaube auch, dass sich das ein Stück weit durchsetzen wird. Aber es wird nicht ablösen das andere, aber sich ein Stück weit durchsetzen, weil ganz einfach die Firmen immer mehr kalkulieren. Und wenn ich diese Kosten kenne, kann ich sie ja auch kalkulieren. Dann sind sie mir auch egal, wenn sie mal zu hoch sind. Solange sie mitkalkuliert sind, zahlt eh der andere Kunde das wieder mit, also ist es hinfällig. Wenn ich die Kosten kenne, ist es egal, wie hoch sie sind.

I: Welchen Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B6: Als Chance sehe ich ganz sicher diesen Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung. Weil ich glaube auch, dass Innovationen, oder dieses neue Denken absolut was mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun hat. Also, ich würde hier es als großen Vorteil sehen. Als Nachteil von diesem Geschäftsmodell sehe ich, dass wahrscheinlich diese großen Umsätze, was Innovationsberatungen und diese Beratungsbranche schon jetzt macht, mit dem Geschäftsmodell nicht realisierbar sein werden, weil einfach die Individualität fehlt.

I: So, das war jetzt auch schon die letzte Frage. Weiter geht es mit dem Innovationsprozess als Softwareservice.

B6: Mhm.

I: Wie wird, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

B6: Ich glaube, in zehn Jahren, in zehn Jahren, glaube ich, dass Softwaretools absolut anerkannt sind, was das betrifft, auch verwendet werden, auch Vertrauen darin ist. Aber ich glaube, dieser letzte Funke, dieses Vertrauen in was Neues und ein Projekt wirklich anzugehen, dazu braucht es trotzdem noch eine Person, die dann dort steht und das verkauft und gut ein(unv.), glaube ich. Das kann keine Software der Welt ersetzen, noch zumindest. Weil Menschen auch oft nicht auf Fakten basiert handeln, sondern auch oft, weil sie jemandem vertrauen und es einfach dann machen.

I: Welche Vorteile oder Nachteile sehen Sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Unternehmen?

B6: Ein großer Vorteil hier ist ganz sicher wieder, was vor allem für Österreich sehr wichtig ist, dass man so ein breites Spektrum an Kunden abbilden kann. Also, ein kleines Unternehmen kann sich das leisten, und ein großes Unternehmen kann sich das leisten, weil ja nur, so wie ich das verstanden habe, was ich gehört habe, nur diese Rechenleistung, oder das verwendete Material bezahlt wird, meiner Meinung nach. Bitte?

I: Und was würden Sie als Nachteil sehen?

B6: Okay, als Nachteil würde ich sehen, dass, weil ich glaube, dass es durchaus eine komplexe Software sein könnte. Je nachdem, wie man es aufsetzt. Aber diese Anwendung der Software kann schwierig sein, dass da wirklich jemand vorne sitzt und das richtig bedient. Das sehe ich als Risiko ein bisschen.

I: Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?

B6: Also, ich komme ja aus der Social Media Branche. Und wenn wir hier ein Tool hätten, was genau vorhersagt, wie gut oder wie schlecht etwas ankommt, wie es eh schon ein bisschen möglich ist, aber noch nicht so ganz, das würde sehr viel erleichtern. Ja, wäre schon cool.

I: Welche Chancen und Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B6: Für das Geschäftsmodell als Chance sehe ich die Skalierung. Also, das kann ja weltweit eingesetzt werden ohne Probleme dann. Also, die Skalierfähigkeit ist da eine absolute Chance. Als Risiko sehe ich die Security, also diese Cyber Security, weil ganz einfach letztendlich da sehr, sehr sensible Unternehmensdaten eingegeben werden. Und das muss sichergestellt sein, dass sie entsprechend behandelt werden, sonst wird das nicht akzeptiert werden.

I: Super, jetzt sind wir schon bei der letzten Frage.

B6: Mhm.

I: Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würde Sie für Ihr Unternehmen wählen?

B6: Ich glaube die Nummer zwei, also dieses Mentoring, einfach aufgrund, weil diese Persönlichkeitsentwicklung dahintersteht. In Verbindung aber mit dem dritten Geschäftsmodell, dass man sagt, man bietet zusätzlich auch nicht nur diesen Mentor als Guru an, sondern auch ein auf Fakten basiertes, auf Daten basiertes System, das den Innovationsprozess unterstützt.

I: Dankeschön für Ihre Zeit.

B6: Danke auch.

Interview-Transkription B7:

I: So, jetzt funktioniert das auch, super, perfekt. Tut mir leid, ich weiß auch nicht, was da genau war. Ich teile wieder meinen Bildschirm, damit Sie die Geschäftsmodelle auch sehen. Und ich habe dann einfach ein paar Frage dazu zu den einzelnen.

B7: Ja.

I: Super. So, ganz kurz, ich teile meinen Bildschirm, so. Am Anfang hätte ich mal so eine allgemeine Frage: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen, bzw. sich weiterbilden?

B7: Aufmerksam und (unv.) interessiert sein.

I: Okay.

B7: Na, ich glaube, im engeren Sinne kommt jetzt wahrscheinlich die Antwort, die man sich erwartet und sagt, ich schaue halt, was bei diversen Trendforschern und -forscherinnen, sei das jetzt TrendWorm, oder sei das jetzt das Zukunftsinstitut. Und was sich dort gerade tut, in welche Richtung die forschen, was die glauben, dass eventuell kommen könnte – weil im Endeffekt ist die Trendforschung, die die machen ja auch nichts anderes als Sachen und Trends zu identifizieren, wo sie glauben, dass das kommen wird. Es weiß ja keiner, wie intensiv das dann wirklich kommen wird, oder ob es kommen wird, oder ob sich wieder was anderes entwickeln wird. Und das zweite, glaube ich schon einfach, dass man, weiß ich nicht, mit offenen Augen durch die Welt geht und schaut, was sich da draußen so tut, gell?! Seien es jetzt diverse verlässliche Tageszeitungen, die ja auch immer wieder über neue Forschungen usw. berichten, Entwicklungen, was sich gerade tut, seien das jetzt irgendwelche Fachmagazine, oder sonst irgendwas, oder sei das das Brand Eins, oder diverse andere Zeitschriften, oder sei es jetzt auch nur ein bisschen im Netz aufmerksam mitverfolgen, was sich in diversen Formen oder sonst wo tut, gell?! Ich glaube, es ist ein Sammelsurium von mehreren Dingen. Also, ich würde mich da jetzt nicht auf eine Quelle verlassen.

I: Mhm. Ist es auch üblich, dass die, dass man sich an so Leitfirmen, ich weiß nicht, mir fällt jetzt auf die Schnelle nur Google, Amazon und Apple ein, dass man sich an die ein bisschen haltet, was tun die gerade, oder ist das nicht relevant, was einzelne Firmen tun?

B7: Naja, sicher ist es wahrscheinlich kein Fehler zu schauen, was die großen gerade tun. In was sich für mich die Frage da eher stellt ist es, Ihre Zielgruppe sind KMUs.

I: Ja.

B7: Und wenn ich ein KMU bin, viel was Amazon, Google und Co tun, ist, meiner Meinung nach, relativ, also, Investitionen in technisch sehr aufwändigen Entwicklungen von denen ein paar aufgehen und eine paar grandios in die Hose gehen. Also, auch die investieren in Sachen, die dann einfach in die Hose gehen. Jetzt in die Frage, ist das für ein KMU so relevant, dorthin zu schauen, oder ist das eher dorthin zu schauen, zu sagen, okay, da tut sich was, das kommt jetzt, auf das muss ich aufpassen. Aber ich glaube nicht, dass es so ist, oder nur am Rande für KMUs so ist, dass genau diese Sachen so wichtig sind. Blödes Beispiel, oder kein blödes Beispiel: Wenn die Gerüchte stimmen, dann überlegt der Herr Mask ein Auto zu bauen, mit, wie heißt es, Druckguss. Ich weiß nicht, ob Ihnen Druckguss was sagt!?

I: Ja, ja.

B7: Ja, genau. Angeblich baut der ein Werk, wo er ein Auto, sprich die Karosserie im Ganzen druckgießen möchte. Jetzt kann ich sagen, ja, das macht er, und jetzt habe ich einen Druckgusskunden, der da ist, und der sagt zum Beispiel, „Ja, lustig, dass der Herr Mask das macht. Für mich hat das relativ wenig Relevanz, weil das Geld werde ich im Leben nie auftreiben können“, gell?!

I: Ja.

B7: Und das meine ich jetzt mit, was kann ich mir von denen abschauen, was kann ich mir von denen nicht abschauen. Also sicher, wo schauen die gerade hin. Ob es in erster Linie – also, meiner Meinung nach, macht es oft mehr Sinn, kreativ auf den eigenen Bereich zu schauen. Und wenn man sich ein bisschen mit Innovation usw. näher beschäftigt, sind ja ganz viele Innovationen Kombinationen von Dingen, die schon da waren.

I: Ja.

B7: Bzw. jemand entdeckt eine Nische und kommt drauf, „Hey, das könnte für meine Branche auch cool sein, was in einer anderen Branche schon gang und gäbe ist, gell?!

I: Mhm, ja.

B7: Sei es jetzt, weiß ich nicht, ein Carsharing. Blöde Geschichte, Carsharing hätte ich vor zehn Jahren auch schon machen können. Kommt halt erst jetzt, warum auch immer. Also.

I: Mhm.

B7: Rein technisch wäre es ja schon möglich gewesen. Oder ich finde es ja lustig, auf welche Sachen dann Leute wieder draufkommen, die halt jetzt einfach möglich sind. Es gibt in Deutschland eine App zum Beispiel, ich weiß jetzt nicht, wie sie heißt, für KFZ-Mechaniker.

I: Okay.

B7: Wo da Probleme reinposten kannst, die du selbst nicht lösen kannst.

I: Okay, das ist eh praktisch.

B7: Und über dieses Netzwerk kriegst du teilweise ganz simple Lösungen. Also, die scheinen halt immer wieder auf Probleme zu stoßen, wo sie nicht genau wissen, wo liegt das Problem, und in die Fehlersuche fließen dann viele Stunden Arbeit. Es wird aber in Deutschland höchstwahrscheinlich irgendeinen KFZ-Mechaniker geben, der das gleiche Problem schon einmal gehabt hat, gell?!

I: Ja.

B7: Und diese App ist ein Wahnsinn. Also, die geht scheinbar in Deutschland – ich weiß nicht, ob sie in Österreich auch funktioniert – also bei den KFZ-Mechanikern wirklich gut, weil es wirklich viel Arbeit und Zeit erspart.

I: Mhm.

B7: Jetzt ist die Frage, warum ist nicht früher jemand auf das gekommen, gell?! Also, dieses aufmerksam durch die Welt gehen und schauen, was tut sich dort draußen, glaube ich, ist vielleicht für KMUs genauso sinnvoll, wie zu schauen, was tut Google oder was tut Amazon, gell?!

I: Okay.

B7: Da ist für mich eher, oder vielleicht, wenn man bei KMUs bleibt, auch sinnvoller zuschauen, Google und Amazon machen dieses und jenes, und das hat vielleicht Einfluss auf mein Geschäft.

I: Okay.

B7: Also, wie wird das, was die großen tun, wenn sie jetzt wieder einen neuen Service anbieten, hat das Einfluss auf mein Geschäft? Ich weiß jetzt nicht, was Amazon zukünftig plant, gell, aber, ja.

I: Mhm.

B7: Ich hoffe, das war jetzt nicht zu verwirrend.

I: Nein, alles klar. War sehr aufschlussreich, danke. Ich hätte aber gleich die nächste Frage.

B7: Bitte.

I: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen, also KMU, bis 2030?

B7: Haha, pfff. Was sind die größten Herausforderungen für KMUs? Ich glaube, das ist pauschal nicht zu beantworten.

I: Okay.

B7: Branchenabhängig. Also für viele wird es sicher sein: Wo kriegen wir die, wo kriegen wir unsere Mitarbeiter her, Schlagwort Fachkräftemangel, das wird einfach so sein. Also, Fachkräftemangel auch im Tourismus ist natürlich die Geschichte. Wenn man sich mit, wenn man ein bisschen mit Gastronomie zu tun hat, klagen viele, dass es halt ganz schwierig ist, Personal zu kriegen. Jetzt könnte man sagen, Digitalisierung, alles und nichts. Ja, natürlich wird die Frage sein, werden Leute mehr online kaufen, oder in Zukunft noch mehr online kaufen, oder hat der stationäre Handel, unter Anführungszeichen, eine Chance? Bzw. was muss ich tun, damit ich als stationärer Händler zum Beispiel noch interessant bleibe und konkurrenzfähig bleibe? Das wird sicher ein Thema sein. Ich meine, was jetzt gerade ein Thema ist, ist – ich meine, Covid will man, glaube ich, jetzt gar nicht besprechen. Oder ich weiß nicht, ob das für Sie relevant ist!? Ja, sicher ist es derzeit ein Thema.

I: Ja.

B7: Auch wieder branchenabhängig. Ich weiß jetzt nicht, ob wir auf das näher eingehen wollen, aber da weiß auch keiner, was wie lange wann weshalb, also, sich da einzustellen. Dann gibt's ja dieses interessante Schlagwort der Vuka-Welt, das wird Ihnen sicher was sagen.

I: Ja.

B7: Alles wird schneller, alles wird unsicherer, man muss immer am Zahn der Zeit sein. Ja, mag sicher sein. Was ist denn noch? Irgendwas wollte ich noch sagen. Irgendetwas wollte ich noch sagen. Unsicherheit. Geben Sie mir einen Hinweis, was ich jetzt sagen wollte, hehe.

I: Das ist eh nicht so wenig, was ich bis jetzt gehört habe, hehe.

B7: Naja. (unv.) Gastro, Personal. Ja, Du, pfff.

I: Na, passt.

B7: Ich meine, was vielleicht schon immer da war, oder vielleicht jetzt noch, vielleicht kommt das jetzt intensiver, ich weiß es nicht, gell, aber, dass es jetzt vielleicht noch wichtiger wird, sich schneller zu überlegen, was müssen wir tun, damit wir morgen noch interessant sind für die Kunden, das ist sicher, das könnte schon was sein, dass einfach die Zeit schnelllebiger wird, gell?! Also schnelllebiger, kurzfristiger, mehr Konkurrenz, von wo auch immer, auf uns einprasselt und uns Leute überholen. Und das muss man sich halt überlegen, wie kann ich als Einzelunternehmer / Einzelunternehmerin attraktiv bleiben?

I: Mhm.

B7: Plus natürlich, und das war schon immer so, unter Führungszeichen, die Bevölkerungsentwicklung auch teilweise in den ländlicheren Regionen, gell?! Wenn gewisse Regionen, unter Führungszeichen, aussterben und ich dort eine Firma habe, muss ich mir überlegen, wie kann ich weiter überleben, gell?!

I: Mhm.

B7: Also, ich meine jetzt Gebiete, die das Problem mit Abwanderung und Co haben. Da ist die Frage, was mache ich als Firma damit, wenn ich dort meinen Firmensitz habe, gell?! Ah, genau, das letzte, was ich noch sagen wollte: Auch wieder branchenabhängig ist diese gerade aktuelle New Work Debatte, wie werden wir in Zukunft miteinander arbeiten, gell?!

I: Mhm.

B7: Also sprich, muss ich, wie attraktiv muss ich meinen Arbeitsplatz gestalten, dass die Leute überhaupt noch zu mir arbeiten kommen wollen.

I: Ja.

B7: Also, jetzt auch in Hinsicht auf, keine Ahnung, (unv.) ich plaudere aus dem Nähkästchen bis hin zu einer Programmierfirma, die sagt, ja, derzeit sitzen viele meiner Programmierer in einem Büro, eigentlich könnten sie genauso in Spanien sitzen und am Strand surfen. Ob der jetzt in der Nacht programmiert und am Tag surft, ist mir eigentlich wurscht, solange er meine Arbeit macht, gell, oder seine Arbeit macht.

I: Ja, das ist ein guter Einblick, verstehe ich. Super.

B7: Ich hoffe, ich habe nichts vergessen.

I: Das ist eh mehr als genug. Alles gut, danke. Perfekt, dann würden wir jetzt auf das erste Geschäftsmodell eingehen.

B7: Mhm.

I: Konkret: Was glauben Sie, wie wichtig wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Also, wird sich das weiter verstärken, dieser Trend zum Netzwerk, oder lässt das wieder nach, oder wie sehen Sie das?

B7: Naja, es wird vielleicht, im Sinne der jetzigen Spezialisierung, dass alles immer ausdifferenzierter wird, wird es wahrscheinlich schon notwendig sein, sich in gewissen Bereichen dann vielleicht ein bisschen ein Know How, unter Anführungszeichen, von einem Einsager zu holen, der da einfach mitreden kann, gell?! Von dem her glaube ich, ist es jetzt wichtig, und ich glaube nicht, dass es weniger wichtig wird.

I: Okay, alles klar. So, dann hätte ich gleich die nächste Frage: Welche Trends unterstützen den Trend zum Netzwerk hin, Ihrer Meinung nach? Also, was spielt da noch mit, dass man ein Netzwerk aufbauen kann? Also ich habe da, zum Beispiel ist da schon, dass einmal.

B7: Naja, der Trend geht dorthin, dass es immer unwichtiger wird, wer wo sitzt, gell?!

I: Ja.

B7: Ich kann mir zum Beispiel, ich meine, es ist ja schon jetzt gang und gäbe, aber es wird in Zukunft, nehme ich an, noch intensiver werden, dass ein Netzwerk österreichweit zu haben, sowieso easy ist, oder vielleicht auch das Netzwerk weltweit aufzubauen, relativ easy ist. Man schaltet sich mit einer Videokonferenz zusammen und ist in Kontakt, und fertig. Also, was jetzt ja teilweise jetzt schon möglich ist, wird wahrscheinlich noch intensiver werden, nehme ich an.

I: Und dann gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Digitalisierung im Vergleich zum Jahr 2030? Also, wird sich die Einstellung ändern, muss sie sich ändern?

B7: Es wird vielleicht selbstverständlicher werden, dass man in diese Richtung was tun muss. Vielleicht wird es ein bisschen ausdifferenzierter werden, dass man sagt, derzeit ist Digitalisierung ein Schlagwort, wo ja jeder alles und nichts darunter versteht. Alle sagen, „Wir müssen digitalisieren“, aber ganz wenige machen sich wirklich Gedanken darüber, was heißt denn jetzt Digitalisierung wirklich für mich? Heißt das jetzt, ich muss eine Facebook Seite machen? Heißt das, ich muss meine Prozesse digitalisieren? Heißt das, ich muss Homeoffice für meine MitarbeiterInnen anbieten?

I: Mhm.

B7: Was heißt es, gell?!

I: Okay.

B7: Und ich glaube, das wird vielleicht ein bisschen ausdifferenzierter werden. Also, dass Digitalisierung vielleicht einfach ein bisschen so selbstverständlicher geworden ist, wie wir es jetzt brauchen.

I: Okay. Und, wenn man das Geschäftsmodell als Ganzes jetzt sieht, also der selbstständige Experte mit seinem Netzwerk im Hintergrund, welche Trends könnten das noch beeinflussen? In welche Richtung auch immer, ja?! Gibt's da irgendwelche Trends, die ich da jetzt noch nicht genannt habe, wo Sie sagen, das wäre vielleicht ganz wichtig, oder auch nicht? Oder gibt's einen Trend, der das vielleicht zerstört, das Geschäftsmodell, oder zerstören könnte, oder verstärken könnte? In welche Richtung auch immer.

B7: Na, wenn ich ich das wüsste.

I: Hehe.

B7: (unv.) Ich meine, was da nicht drinnen ist, was Ihnen dort reinspielt, sind neue Arbeitsformen, wie auch immer die ausschauen. Ich meine, Sie haben es ja im Prinzip gesagt, aber explizit hätte ich es jetzt noch nicht gelesen. Also, welche neuen Arbeitsformen oder Wertschöpfungsprozesse es innerhalb eines Unternehmens dann gibt, gell, wie das Ganze dann aufgeteilt wird. Interessant wäre, ob es auch ein anderes Modell gibt zu verrechenbaren Stunden und Stundensatz, gell?!

I: Mhm.

B7: Das ist ja auch spannend, wie das dann zwischen diesem Expertennetzwerk aufgeteilt wird. Welche Trends wären das noch? Ich meine, die Frage ist – ich gehe jetzt auf was ein, auf was ich eigentlich, also, was mir eher eine Horrorvision, also ich möchte es nicht haben. Wenn ich auf die Kundenbeziehung schaue, könnte es sein, dass die Leute so eine intensive Kundenbeziehung gar nicht mehr wollen, gell?!

I: Okay.

B7: Also, könnte jetzt sein. Also diese, weiß ich nicht, vielleicht wollen die Leute in zehn Jahren dann alle anonym leben und ja nichts mehr miteinander zu tun haben.

I: Mhm.

B7: Also, das war jetzt übertrieben gesagt.

I: Ja, sicher.

B7: Also, vielleicht wird diese direkte Kommunikation gar nicht mehr so gewünscht sein. Also, ich geh nicht davon aus, ich hoffe nicht, aber es könnte ja sein, dass diese digitalen Tools immer mehr kommen.

I: Okay.

B7: Auf die Schnelle jetzt.

I: Okay.

B7: Ich meine, ein Risiko, oder Risiko, ist natürlich auch, dass meine Experten dann jederzeit mit dem Unternehmen dann selber zum Arbeiten anfangen können.

I: Ja.

B7: Also, wenn Sie mich jetzt buchen und dann habe ich einen Experten, der lässig ist, und das Unternehmen arbeitet mit dem gerne, dann sagen Sie, „Lieber Herr Polanz“, oder Sie sagen wahrscheinlich gar nichts, sondern Sie sagen dann zu meinem Experten, „Machen wir das Projekt, weil Sie sind ja viel besser als der Herr Polanz.“

I: Ja.

B7: Oder was auch immer. (unv.)

I: Ein spannender Gedanken, ja, stimmt aber, ja, richtig. Okay, super, das wäre es dann einmal zum ersten Geschäftsmodell. Jetzt gehen wir gleich aufs zweite, und da hätte ich wieder vier Fragen. Also, die erste Frage ist: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, also das Mindset, zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Also, ich meine, dass es wichtig ist, ist ja klar, aber.

B7: Ja, die wird jetzt schon wichtig sein und wird 2030 noch immer wichtig sein.

I: Okay. Aber wird sich da was verändern an der – ich meine das eher so, dass man sagt, kann man vielleicht dem Unternehmen an sich ein Mindset verpassen? Also, nicht nur dem Unternehmer, aber kann man sagen zum Beispiel, okay, die Führungskräfte darunter haben eh das richtig Mindset, wurscht, was der Unternehmer, so auf die Art? Also ganz provokativ gefragt einmal. Kann man das irgendwie?

B7: Also, ganz provokativ würde ich sagen, der Fisch fängt immer am Kopf zum stinken an. Ich glaube, vielleicht wird sich eine Firmenstruktur auftun, wo, also, weiß ich nicht, wenn man sagt, dezentraler Führungsstil, agil, und was auch immer.

I: Ja, genau.

B7: Mir meine Firma sagt. Möge es kommen, gell?! Aber wenn das von oben, glaube ich, nicht dementsprechend gelebt werden kann, glaube ich, braucht es trotzdem eine Führungspersönlichkeit, die zumindest vom Mindset gekneißt hat, dass das wichtig ist.

I: Ja, na, verstehe.

I: Ja, genau davon rede ich.

B7: Nur ich glaube, der, ja, mit allen hierarchischen Strukturen wird es wahrscheinlich nicht mehr funktionieren. Von dem her glaube ich trotzdem, dass der Chef auch einen gewissen Mindset haben muss. Entschuldigung, Chef oder Chefin.

I: Hehe, alles gut, hehe. Okay, alles klar, habe ich so mitgeschrieben. Dann hätten wir gleich die nächste Frage: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, Expertenwissen im Jahr 2030? Da gibt's ja das Stichwort, dass das Wissen überall frei zugänglich ist, ja?! Gibt's dann überhaupt noch einen Experten vielleicht, oder braucht man keinen, oder wird man eh in zehn Minuten Experte, wenn man auf YouTube ist ein bisschen, oder wie auch immer, ja?

B7: Das glaube ich überhaupt nicht. Ich glaube, das was jetzt eh schon immer wichtig wird ist, ich muss wissen wann, oder wie ich zu welchen Informationen komme. Eigentlich ist die Herausforderung jetzt, dass zu viel Wissen da ist.

I: Okay.

B7: Also, nicht zu viel Wissen. Aber es gibt ganz viel Wissen und Informationen, die mehr oder weniger weltweit zugänglich sind. Und die Frage ist, wie komme ich möglichst schnell zu den Informationen und zu dem Wissen, das ich brauche, gell?! Sprich, und wie kann ich mich schneller in Problemstellungen und neue Herangehensweisen eindenken, gell?! Das glaube ich, dass das wichtiger wird. Wo kriegt man das her? Oder wie schaffe ich es, dass ich jemanden, oder habe ich jemanden zur Seite, finde ich die richtigen Experten für spezielles Wissen. Ich glaube nicht, dass wir jede Art (unv.) eindenken werden.

I: Mhm, okay.

B7: Bzw. wie bewerte ich Wissen, ja?! Bzw. wie bewerte ich die Informationen, zu denen ich komme?

I: Mhm.

B7: Was ist relevant für mich?

I: Mhm. Dann hätten wir gleich die nächste Frage: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zu der klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Da geht's ja darum, dass das Geschäftsmodell auch sagt, es gibt ein Abo für den Videokurs und für die begleitende Betreuung, im Gegensatz zu oben, oder wie es jetzt üblich ist, eben diese verrechenbaren Stunden mal Stundensatz. Was ist zukunftssträchtiger, oder setzt sich das eine durch, oder wird es beides geben auch weiter, oder wie auch immer?

B7: Ich glaube, dass es beides geben wird.

I: Okay.

B7: Also, ich glaube nicht, dass das eine komplett verschwinden wird. Und ob das Abo jetzt zukunfts-, oder vielversprechend für die Zukunft ist, hängt davon ab, wie gut das durchdacht ist und wie gut das Angebot dahinter ist, gell?!

I: Ja, ja.

B7: Also das, pfff, und wie sehr ich mit dem Angebot die Bedürfnisse von meinem Kunden treffe, gell?!

I: Mhm.

B7: Ich, pfff, ich bezweifle ein bisschen, aber ich würde bei diesem Modell anmerken, wenn man sagt „Arbeit in einer innovationsfreundlichen Kultur“, dann ist man ja eigentlich relativ stark im Changemanagement drinnen.

I: Ja.

B7: Kein leichtes Feld.

I: Ja.

B7: Also, da ist die Frage, haben wir mit Videokurs und begleitender Betreuung, wie intensiv das sein muss, dass das gut geht, gell?!

I: Mhm.

B7: Das meine ich damit, wie ist das Angebot dahinter gestaltet.

I: Ja.

B7: Aber, ja, durchaus, warum nicht, gell, also.

I: Ja. Ja, in dem Geschäftsmodell geht's eher ja darum, dass man sagt, man bringt die Führungskraft und pendelt dann eben dahin, dass er es dann selber durchführt. Also die Arbeit, die der Innovationsberater vor Ort machen würde, dass er das selber macht, ja?

B7: Mhm.

I: Und die Kompetenzen so aufbaut. Aber ja, das sind gute Einwände, ja. Okay, und schon die letzte Frage zu dem Geschäftsmodell, wieder so eine allgemeine Frage: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen? Also, wie wir eh schon oben gehabt haben, welche Trends könnten das wieder vernichten, das Geschäftsmodell, oder weiter verstärken, oder, was glauben Sie?

B7: Hm, bei mir poppt nur die ganze Zeit die Erinnerung für unser Interview auf.

I: Okay.

B7: Deswegen bin ich jetzt gerade ein bisschen abgelenkt. Gut, also welche Trends dieses Geschäftsmodell beeinflussen könnten.

I: Genau.

B7: Pfff.

I: Wenn da eh schon alle stehen, dann passt es auch, ja, aber.

B7: Nein, ich denke jetzt gerade nach, welche Trends wirklich auf dieses Modell.

I: Mhm.

B7: Anwendbar, oder wirklich essentiell sein können. Weil im eigentlichen Sinn ist ja das eher so der klassische Beratungsprozess, der jetzt wirklich auf Change geht und sagt, wir implementieren jetzt eine neue Kultur, oder eine neue Art der Zusammenarbeit in unserem Unternehmen, Punkt.

I: Mhm.

B7: Ich meine, was da schon sein könnte ist, ja, das ist jetzt relativ weit hergeholt, aber die Frage ist, wie arbeiten die Leute übermorgen zusammen, gell?!

I: Mhm.

B7: Also, diese neuen Formen der Zusammenarbeit, die es ja wirklich gibt, könnten ja auch da ein Thema sein, wenn man sagt, okay, in zehn Jahren arbeiten die Leute viel, viel dezentraler. Jetzt rückblickend auf das letzte Beispiel, aber viele Firmen arbeiten wirklich so, dass sie sagen, ich habe die Leute nicht mehr wirklich angestellt, sondern ich habe viele Projektmitarbeiter, ich habe Leute, die auf der ganzen Welt sitzen, und die schachtel mir so zusammen, wie ich sie für das Projekt brauche.

I: Mhm.

B7: Oder auch in Österreich, die Leute kommen und gehen usw. usf. Und dann ist die Frage, haben wir dort in diesen Firmen dann (unv.) etabliert haben, dass das gut hinschaut, gell, wenn ich so viele wechselnde Leute habe? Das könnte vielleicht dort reinspielen. Aber ansonsten würde ich jetzt – jetzt haben Sie mich zu schnell gefragt.

I: Alles gut, waren eh alles gute Einwände.

B7: Sind nicht alles nur Einwände.

I: Hehe.

B7: (liest murmelnd die Folie)

I: Ich kann es auch größer machen.

B7: Nein, passt schon, sehe ich schon. Mhm.

I: Ja, okay. Dann kommen wir zum letzten Geschäftsmodell schon. Das war dieser Innovations(unv.) Service, mit allen möglichen Vorteilen, die die Zukunft in der Digitalisierung so bereitstellt, Cloudcomputing, Big Data, wie auch immer, ja?!

B7: Mhm.

I: Da ist gleich die erste Frage: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen überhaupt akzeptiert werden?

B7: Ich glaube von KMUs nicht.

I: Ja.

B7: Also, kleine und mittlere Unternehmen vielleicht nicht, das meine ich damit.

I: Einfach, weil sie lieber einen Ansprechpartner haben, oder?

B7: Ja, ich glaube einfach, dass die Leute vielleicht hin und wieder doch noch einen Ansprechpartner haben wollen. Und es ist interessant jetzt – und das wird eine Frage sein, ob sich das bis 2030, wie sich das dann durchsetzt. Weil jetzt haben wir immer noch neun oder zehn Jahre. Und wer hätte sich gedacht vor zehn Jahren, was wir heutzutage alles machen. Und von dem her, warum auch nicht?!

I: Ja.

B7: Es ist die Frage, ob sich dieser Trend auch wieder umkehrt und die Leute sagen, ja, ich würde gerne wieder mehr physischen Kontakt haben, gell?! Aber das ist, glaube ich, die große Frage, wie, weiß ich nicht, wie man jetzt hört Digital Detox, oder was auch immer.

I: Hehe, ja.

B7: Oder vielleicht kommt man drauf, ist ja eine spannende Fragestellung, dass vorm Rechner sitzen und ständig das Smartphone neben sich liegen zu haben, E-Mails zu beantworten und Nachrichten am Handy zu beantworten, und vielleicht nebenher noch Teams und Skype oder sonst irgendwas offen zu haben, dass das eigentlich für die Konzentrationsfähigkeit doch nicht so cool ist.

I: Ja, ja.

B7: Aber im Grunde glaube ich auf alle Fälle, dass (unv.), ja. Ich glaube halt eher, dass es eine Hybridform werden wird. Aber die hätten sie im 1st Level und 2nd Level Support eh.

I: Ja, okay. Dann gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein? Also, sind vor allem KMUs bereit, die einzusetzen haben sie Vertrauen darin? Wird KI soweit sein schon, was schätzen Sie?

B7: Das wäre jetzt eine interessante Frage, was KI ist. Sprich, wann fängt künstliche Intelligenz an, und wann hört sie auf? Ich glaube, also, derzeit glaube ich, dass sich die Leute noch davor

fürchten, künstliche Intelligenz – teilweise davor fürchten, weißt eh, keine Ahnung – werden die Computer dann gescheiter werden als wir, oder auch nicht, oder die künstliche Intelligenz, was auch immer das ist. Aber ich glaube auf alle Fälle, dass künstliche Intelligenz vor allem in allem was Fertigung und Produktion usw. angeht, eh schon Einzug hält und noch stärker Einzug halten wird. Ob es jetzt bei uns, in der Dienstleistungsgeschichte wird es wahrscheinlich auch, werden ganz sicher Systeme kommen, die uns dann das Leben auch erleichtern.

I: Okay.

B7: Also ich glaube, wenn man jetzt das weiterspinnt, was gekommen ist, würde man wahrscheinlich sagen, dass, so wie sich viele vielleicht vor zehn Jahren noch vor Digitalisierung gefürchtet haben, sich in zehn Jahren keiner mehr über künstliche Intelligenz unterhalten wird, weil es ist normal.

I: Mhm, ja.

B7: Wenn wir realistisch sind, dann werden wahrscheinlich in zehn Jahren selbstfahrende Autos durch die Gegend fahren.

I: Ja.

B7: In welcher Intensität auch immer, oder wo auch immer, oder nur in bestimmten Bereichen, oder sonst irgendwo. Und, ja, ist ein selbstfahrendes Auto künstliche Intelligenz?

I: Denke schon.

B7: Ja, ich auch. Also, für mich schon.

I: Haha.

B7: Deswegen sage ich ja, wo fängt es an, und wo hört es auf. Weil künstliche Intelligenz ist wahrscheinlich auch ein Auto, das von selber bremst. Also, eigentlich haben wir es ja in Ansätzen schon teilweise. Von dem her.

I: Ja. Ja, verstehe ich. Dazu passt aber eh gleich die nächste Frage auch: Von was wird die Durchdringung der Digitalisierung, Querstrich, künstliche Intelligenz maßgeblich abhängen in den nächsten zehn Jahren? Also, was muss passieren, damit die Leute keine Angst mehr haben davor, sagen wir so?

B7: Damit die Leute keine Angst haben, keine Ahnung, sie muss wahrscheinlich den Leuten das Leben erleichtern, fertig. Man darf wahrscheinlich nicht zu philosophisch werden. Sie wird den Menschen Vorteile, Annehmlichkeiten oder sonst irgendwas bereiten, zumindest von denen sie glauben, dass sie ihnen das Leben angenehmer machen, hehe.

I: Okay.

B7: Oder es wird cool sein. Das ist (unv.) nicht zu philosophisch. Eigentlich ist das ja die gleiche Frage jetzt: Wer stellt sich eine Alexa ins Wohnzimmer und wer nicht?

I: Ja.

B7: Für manche ist es selbstverständlich, und für manche ist es ein No Go.

I: Ja.

B7: Und in manchen Bereichen wird man wahrscheinlich nicht mehr an der künstlichen Intelligenz vorbeikommen, weil es Standard wird, und in anderen Bereichen wirst du halt vielleicht noch entscheiden können.

I: Mhm.

B7: Aber vielleicht hat es auch ein bisschen mit der Entmystifizierung der künstlichen Intelligenz zu tun, gell?! Weil viele Leute können sich vielleicht wenig darunter vorstellen. Oder Intelligenz hat vielleicht immer den negativen Beigeschmack, dass es nach was menschlichem klingt.

I: Mhm.

B7: Verstehen Sie, was ich meine?

I: Ja.

B7: Also, bei künstlicher Intelligenz, vielleicht schwingt da ein bisschen mit, dass man sagt, das ist jetzt eine Konkurrenz zum Menschen. Ist es in gewisser Weise auch. Aber vor dem fürchten sich vielleicht die Leute.

I: Okay, perfekt. So, das wäre es jetzt gewesen, von den Fragen zu den Geschäftsmodellen. Jetzt habe ich nur eine letzte abschließende Frage: In welchem Geschäftsmodell würden Sie am liebsten arbeiten, oder das übernehmen, wenn Sie sich für eines entscheiden müssten?

B7: Naja, im dritten nicht, weil da habe ich nicht mehr viel zu tun.

I: Hehe.

B7: Hehe. Du, aus persönlichem Interesse würde ich wahrscheinlich zwei nehmen.

I: Zwei, okay. Warum?

B7: Naja, da schwingt jetzt einerseits mein persönlicher Hintergrund mit.

I: Okay.

B7: Dass mich das, dass ich diese Prozesse in Firmen einfach spannend finde. Da in Firmen reinzuschauen, würde ich sehr spannend finden.

I: Okay.

B7: Was mich noch interessieren würde, oder auf was ich noch hinschauen würde ist, Sie haben (unv.) spezifisch auf KMUs hin.

I: Ja.

B7: Getrimmt, sage ich jetzt einmal. Was ist denn Ihre Definition von KMU?

I: Naja, ich habe für die Masterarbeit eh die offizielle Definition von der Wirtschaftskammer und von der WU genommen.

B7: Ja.

I: Die ja in Österreich eine andere ist als in Deutschland.

B7: Ja.

I: Zum Beispiel. Ich weiß jetzt nicht die genaue Zahl, aber bis 250 Mitarbeiter, glaube ich, oder?

B7: Ja. Na, weil das wäre für mich schon eine interessante Geschichte zu überlegen. Ich glaube nicht, dass es ein Angebot gibt, dass für alle KMUs.

I: Ja.

B7: Interessant ist, gell, weil ein KMU ist so vielfältig. Wenn ich sage, ich gehe zu einer Firma, die hat 25 Leute, ist das ein KMU.

I: Ja.

B7: Die wird andere Herausforderungen haben als eine Firma, die hat 200 Leute, gell, wenn ich jetzt auf Mindset und Co gehe.

I: Ja.

B7: Weil der Kleine wird vielleicht eher sagen, ich hole mir hin und wieder mal einen Experten dazu.

I: Ja.

B7: Oder vielleicht hat der Kleine einfach den Vorteil, dass er sowieso.

Interview-Transkription B8:

I: So, perfekt. Ich schreibe aber immer Stichwörter mit. Also, bitte um Verständnis, wenn es ein bisschen länger dauert manchmal. Die erste Frage wäre dann gleich: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen, bzw. sich weiterbilden?

B8: Aktuell, meinen Sie?

I: Ja.

B8: Ja, indem er eigentlich sämtliche online und offline Kanäle nutzt, Weiterbildungsangebote nutzt, über persönliche Netzwerkpartner, über persönliche Recherchen, über seine Beratungstätigkeit selbst.

I: Okay.

B8: Und in der Folge über deren methodische Weiterentwicklung. Also, das ist ja das, was wir auch tun. Wir entwickeln ja laufend methodisch etwas weiter. Und, ob das jetzt Trends betrifft, oder andere Zugänge, ist eigentlich relativ egal. Das heißt, ja, einfach sich auf dem Laufenden halten. Da gibt's zahlreiche Kanäle.

I: Okay, danke. Dann habe ich noch eine sehr allgemeine Frage, aber bewusst sehr allgemein: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030 in Österreich?

B8: Also allgemein, alle Branchen?

I: Ja, ist bewusst sehr allgemein gehalten die Frage.

B8: Ja.

I: Weil es.

B8: Ich glaube, grundsätzlich ist es natürlich branchenabhängig. Es gibt Branchen, die werden sterben, oder sind schon quasi gestorben. Und es gibt Branchen, die werden weiter wachsen, oder eben gleichbleibend bestehen. Bzw. es werden neue Branchen dazukommen, bzw. Mischungen, Kombinationen von Branchen, und auch von Berufen. Sagen Sie mir nochmal die Frage!?

I: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen?

B8: Da muss ich auch eine Frage stellen: Wie ist „klein“ definiert, bis zu welcher Größe circa?

I: 20 bis 250 Mitarbeiter, grob.

B8: 20 bis 52, haben Sie gesagt?

I: 250.

B8: 250, okay, alles klar.

I: Ja, es ist bewusst sehr breit gehalten.

B8: Ja, es gibt nämlich unterschiedliche Definitionen. Die Herausforderungen sind, also, wenn ich es jetzt zusammenfassen müsste, natürlich das Thema Digitalisierung. Das ist für kleinere Betriebe eine Herausforderung. Größere tun sich da einfach leichter bzw. müssen, oder sind da weiter vorne. Digitalisierung ist ein Thema. Fachkräfte, ist ein massives Thema, das wir im

Moment spüren. Das Thema, also unser Thema eigentlich, Restart, sich laufend zu erneuern. Das Erneuerungstempo wird immer schneller. Die Betriebe können sich nicht mehr ausruhen auf dem, was sie die letzten 30 Jahre gemacht haben, sondern sie müssen sich laufend erneuern, müssen sich neu erfinden, bis hin zu komplett neue Geschäftsmodelle aufsetzen.

I: Mhm.

B8: Damit verbunden eben, wie gesagt ein Tempo. Das Tempo ist höher geworden. Und die Herausforderung ist, auf welches Thema setze ich, oder wie richte ich mich aus? Früher, ein Tischler war ein Tischler. Aber die Tischler jetzt müssen sich wesentlich mehr differenzieren. Sie sind in einem wesentlich stärkeren Konkurrenzkampf zu anderen Branchen auch. Und das ist auch eine Herausforderung. Ich glaube, dass sich die Branchen vermischen.

I: Mhm.

B8: Dass die klassische Tischlerei vermutlich in 10, 20 Jahren überhaupt nicht mehr das ist, was es jetzt ist. Also, im Zuge der technologischen Möglichkeiten werden sich viele Kerntätigkeiten verändern. Und das, denke ich, ist eine Herausforderung für kleinere Unternehmen, da mitzuhalten.

I: Mhm.

B8: Und eine weitere Herausforderung ist so, damit verbunden natürlich auch, eine Veränderung des Mindsets, nämlich ein innovativer Mindset. Wo sich, wie wir merken in unserer Beratung, sehr viele schwer tun, wo es oft wirklich noch die Mentalität gibt, „Ja, es war immer so, es wird immer so gehen.“ Und gerade ältere Unternehmer oder Unternehmerinnen schauen halt, dass sie Jahr für Jahr – „Okay, jetzt baue ich wieder einen Mitarbeiter ab, und noch einen übernächstes Jahr. Und das geht sich dann aus bis zur Pension, und dann, ja, brauche ich es eh nicht.“

I: Mhm, versteh.

B8: Also, dieses Sterben von vielen kleinen Unternehmen, ich glaube, darauf muss man sich einstellen. Und umso wichtiger ist, dass man die Dinge auf unterschiedlichsten Ebenen immer wieder erneuert.

I: Mhm, das klingt gut, mhm. Danke, sehr gut. Dann hätte ich jetzt vier Fragen zum ersten Geschäftsmodell.

B8: Mhm.

I: Also wirklich spezifisch auf das Selbstständig mit Expertennetzwerk, habe ich das genannt.

B8: Mhm.

I: Da habe ich gleich die erste Frage: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Da geht's darum, dass, wird es überhaupt noch Experten geben

in zehn Jahren? Oder ist jemand, der eine halbe Stunde sich mit YouTube beschäftigt, dann eh auch schon ein Experte mit verschiedenen Themen? Oder ist das vielleicht eh nicht so?

B8: Nein, also ich glaube, Experten wird es auch in zehn Jahren noch geben. Und ob die Expertise weniger oder mehr wichtig wird, ich glaube, das ist branchenabhängig, ist schwer zu sagen. Also dieses Geschäftsmodell ist ja nichts Neues. Ich habe zum Beispiel mit diesem Geschäftsmodell – ich war ja auch, oder bin immer noch selbstständig. 15 Jahre war ich ausschließlich selbstständig, und das war im Grunde mein Geschäftsmodell.

I: Mhm.

B8: Ich habe mir zugekauft. Ich habe mir Experten zugekauft, habe angeboten, unterschiedlichste Themenbereiche, und habe mir die einzelnen Expertisen zugekauft. Ich war auch für die anderen verantwortlich. Deswegen, was ich mir beim zuhören schon gedacht habe, ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Qualität des Netzwerkes, die Qualität der zugekauften Personen. Und da kann man sich, glaube ich, nicht schnell einfach mit drei Büchern diese Expertise aneignen, sondern es ist ja doch auch – ich glaube, Wissen kann man sich schnell aneignen.

I: Mhm.

B8: Und in Zukunft immer schneller, weil die Aufbereitung von Wissen wird immer besser. Und bevor ich jetzt ein Buch über die (unv.) lese, glaube ich, verstehe ich es mit einem fünfminütigen Video genauso. Also, der Zugang zu Expertenwissen wird sicher leichter werden, wird schneller werden. Aber man darf einen wesentlichen Faktor nicht vergessen, das ist Erfahrungswissen.

I: Mhm.

B8: Weil das sehen wir bei uns in der Beratung. Wir arbeiten mit unzähligen Methoden. Aber das eine ist die Methoden zu verstehen, die Methoden anwenden zu können, und die Methoden auch verknüpfen zu können, und dann noch in der Arbeit mit unterschiedlichen Persönlichkeiten diese auch flexibel einzusetzen.

I: Mhm.

B8: Und das kann eine Digitalisierung, oder was auch immer, glaube ich, nicht so schnell ersetzen.

I: Ja.

B8: Und mit KI, natürlich kann man viel wettmachen, aber die menschliche Kreativität und das Verbinden von Dingen, die vielleicht auch gar nicht zusammenpassen, also ich glaube, da kann man viel vorbereitend, technologisch in Zukunft unterstützend als Experte heranziehen. Man erspart sich Zeit, man erspart sich Aufwand, vermutlich auch Kosten. Aber grundsätzlich glaube ich, dass die Tendenz jetzt, wenn man von der Innovationsberatung spricht, auf jeden Fall zunehmend in diese Richtung geht.

I: Mhm, verstehe. Danke. Dann gleich die nächste Frage. Also das Geschäftsmodell zielt ja sehr auf das Netzwerk ab, deswegen die Frage: Welche Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, den Trend zum Netzwerk? Also, es wird ja immer wichtiger, ein Netzwerk zu haben, siehe Social Media, auch im echten Leben, unter Führungszeichen. Welche Trends könnten das noch unterstützen, oder gibt's vielleicht Trends, die das, ein Gegentrend, die das zerstören vielleicht in Zukunft?

B8: Also, die Frage ist, welche Trends?

I: Unterstützen den Trend vom Netzwerk?

B8: Unterstützen das Thema Expertennetzwerk?

I: Genau, genau.

B8: Ich glaube zum Einen, dass die Aufgabenstellungen komplexer werden. Die Aufgabenstellungen von Betrieben, und auch von Personen, wenn man jetzt zum Beispiel von Coaching oder Mentoring spricht. Die Dinge werden komplexer, die Fragestellungen werden komplexer, und das bringt mit sich, dass man einfach mehrere Expertisen für die Lösung dieser Aufgabenstellungen braucht. Weil früher war zum Beispiel die Digitalisierung nicht wirklich ein Thema. Jetzt muss ich die technologische Ebene auch mitbedenken. Ich muss mitbedenken, dass es zunehmend branchenübergreifende Themen gibt, das muss ich mitbedenken.

I: Mhm.

B8: Da brauche ich unterschiedliche. Dann jetzt, wenn ich mir den Markt ansehe, es gibt ja unzählige Berater im Ansatz, es gibt aber sehr wenig gute.

I: Mhm.

B8: Und mit einem qualitativen – und da ist das Thema Qualität im Vordergrund – mit einem qualitativen Netzwerk kann ich mich immer abheben von der Masse.

I: Okay.

B8: Und ich könnte das.

I: Wie könnte man das?

B8: Hm?

I: Wie könnte man das beweisen, dass man ein qualitativ hochwertiges Expertennetzwerk hat? Gibt's da Möglichkeiten, dass man das zeigt, unter Führungszeichen, oder muss man das einfach beweisen und dann ergibt sich das im Laufe der Jahre durch Empfehlung und so?

B8: Ich meine, beweisen kann man es am leichtesten durch Referenzen und durch Renommee. Also Kooperation mit renommierten Einrichtungen bringt mit Sicherheit einen Vorteil. Also, wenn ich da lese, „Die junge Wirtschaft“, ist das für mich kein Qualitätskriterium.

I: Mhm.

B8: Also, in der Beratungsszene, ja.

I: Ja, verstehe. Also eher aus Forschungseinrichtungen, ich habe da geschrieben Fachhochschulen, Universitäten, Institute!?

B8: Da glaube ich, und das ist vielleicht auch ein Trend, würde ich vermuten, braucht man in Zukunft mehr Mischung.

I: Okay.

B8: Also Mischung, das war, glaube ich, bisher noch nicht so, oder es wird immer mehr erforderlich. Es braucht die Wissenschaft, es braucht die Wirtschaft, es braucht vielleicht auch die soziale Ebene dabei.

I: Mhm.

B8: Also diese, ein Netzwerk muss, glaube ich, sehr vielfältig sein.

I: Okay.

B8: Vielfältiger als es oft jetzt ist. Weil jetzt, die Innovationsberatung ist doch, die meisten bieten sehr speziell an. Die einen machen Strategie, die anderen machen (Krea?), die dritten machen Digitalisierung, die vierten machen das. Und ich glaube da, die Breite und die Qualität des Netzwerks wird es ausmachen.

I: Mhm.

B8: Weil die Fragestellungen komplexer werden.

I: Okay, alles klar. Dann gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMUs zum Thema Innovation? Also, sind Sie da schon eher offen?

B8: Nein.

I: Welche Erfahrungen haben Sie da gemacht?

B8: Also Innovation ist für die meisten ein Unwort, vor allem für die Kleineren. Innovation kann schon keiner mehr hören. Innovation wird immer noch fast ausschließlich verbunden mit Forschungstätigkeiten. Und die kleinen Unternehmen haben keine F- und E-Abteilungen.

I: Mhm.

B8: Also, das ist auch der Grund, warum wir das Restart Up genannt haben und nicht Innovationsberatung. Abgesehen davon dürfen wir es nicht, weil wir nicht konkurrenzieren dürfen. Aber das Thema Innovation ist, oder überhaupt das Wort, ist für die kleineren Betriebe sehr unklar. Ich meine, für einen 250, da gibt's jetzt einen Unterschied.

I: Ja.

B8: Zwischen wirklich den Kleineren und natürlich den Betrieben mit 250 Mitarbeitern. Die haben ja auch, die haben ja komplett andere Prozesse. Bei den ganz Kleinen, so 5 bis 30 Mann Unternehmen, die haben eine komplett andere Struktur. Da ist es meistens der Unternehmen oder die Unternehmerin, oder ein enges Führungsteam, das bestimmt. Und ein 250 Mann Betrieb hat eine komplett andere Struktur. Die, glaube ich, sind offener diesem Thema und auch diesem Wort gegenüber. Müssen sie auch sein. Die brauchen in der Regel den Fokus auf interne Innovationsprozesse, so wie ihr es im Studium lernt. Bei den kleineren Unternehmen, das ist unser Fokus, haben wir ja überhaupt nicht den Fokus auf interne Innovationsprozesse.

I: Mhm.

B8: Weil sie nicht notwendig ist, weil es in der Regel, wie gesagt, eine Person gibt, die bestimmt, oder einige wenige.

I: Ja, okay, verstehe, interessant. Okay, und jetzt die abschließende Frage zu diesem Geschäftsmodell: Gibt es Trends, die dieses Geschäftsmodell beeinflussen könnten bis 2030? Also, gibt's vielleicht Gegentrends, die eher das Geschäftsmodell zerstören könnten, oder gibt's Trends, die Trends, die das Geschäftsmodell bestärken?

B8: Sie haben jetzt als Trends oben definiert Cloud Computing, Omnichannel Marketing, (unv.). Was meinen Sie mit Modularisierung?

I: Da habe ich gemeint, dass es immer individueller werden muss, anscheinend. Dass man sagt, jetzt in Bezug auf das Geschäftsmodell, pro Auftrag nehme ich nur die Experten rein, die Module rein, die ich brauche, ja?!

B8: Mhm.

I: Nehme ich mir den Marketingexperten rein, nehme ich mir den Maschinenbauexperten rein, oder wie auch immer.

B8: Mhm.

I: Dass es im Modular einfach zusammengestöpselt wird, wie man es braucht.

B8: Also, ich glaube, der Haupteinflussfaktor ist die Digitalisierung, die Sie da eh stehen haben.

I: Okay.

B8: Ich meine, Sie haben es ja im Grunde auch im dritten Geschäftsmodell, gell? Beratung ist jetzt immer persönlich.

I: Ja.

B8: Im dritten Geschäftsmodell haben Sie es eigentlich von der Person als beratende Person weggenommen und im Grunde digitalisiert.

I: Ja.

B8: Aus der Person eine Software gemacht.

I: Ja.

B8: Also, diesen Trend, glaube ich, also, ich bin der Meinung, alles, was man digitalisieren kann, wird irgendwann einmal digitalisiert werden. Und da gehören jetzt in der Beratung sowohl die Prozesse dazu, und das geht hin bis zu den Personen die man ersetzt durch KI, oder was auch immer.

I: Mhm.

B8: Das wird jetzt nicht von heute auf morgen gehen, aber das ist sicher ein wesentlicher Trendfaktor, ein wesentlicher Einflussfaktor.

I: Mhm.

B8: Die Frage kann man sich auch stellen: Wird es Beratung überhaupt in Zukunft geben, wird es überhaupt notwendig sein? Würde ich jetzt auch einmal in den Raum stellen. So wie viele Branchen sterben, würde ich jetzt einmal nicht ausschließen, dass nicht auch diese Branche irgendwann einmal stirbt, vor allem, wenn sich das dritte Geschäftsmodell durchsetzt.

I: Ja, verstehe.

B8: Oder eben, wie Sie eh in vielen Bereichen angedeutet haben, dass man es integriert in andere Geschäftsmodelle, die jetzt aber vermutlich schon ein bisschen weiter weg sind von der Innovationsberatung.

I: Mhm.

B8: Aber, wie gesagt, als Haupteinflussfaktoren sehe ich Digitalisierung, das Verschwimmen, das Vernetzen der Branchen und der Tätigkeitsschwerpunkte, und das Entpersonalisieren, und natürlich auch das customised. Ich glaube, das ist ein wesentlicher. Es wird alles sehr customised werden.

I: Ja.

B8: Und dem kommt jetzt das zweite Geschäftsmodell, denke ich, zugute.

I: Mhm, ja, dann gehen wir auch gleich zum zweiten. Das war das Mentoring. Das heißt, das ist eher Persönlichkeitsentwicklung, wo aber das Expertenwissen vom Innovationsmanager oder vom Innovationsexperten mit einem Videokurs vielleicht begleitet wird, und wo man auch diese Masterclass hat, also diese geschlossene Gruppe, wo man gemeinsam an den Themen arbeitet.

B8: Mhm.

I: Dazu gleich die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, also das Mindset zum Thema Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Hintergrund der Frage ist, es gibt ja den Trend (unv.), das Teams alleine entscheiden können. Ist es dabei überhaupt noch wichtig, dass es oben drüber noch einen Unternehmer gibt, der innovativ denkt, und der da voraus marschiert, unter Anführungszeichen?

B8: Ich glaube, ja. Also, bei aller Agilität – und aus meiner Sicht ist dieses Thema Agilität auch ein bisschen eine Modeerscheinung. Weil in vielen Branchen ist immer agil gearbeitet worden. Also insofern ist das nichts Neues. Ich glaube, auch in der Agilität braucht es zumindest Vorbilder. Es braucht Menschen, die führen, Menschen, die die Richtung vorgeben. Ob die jetzt in den agilen Teams sind, oder ob die laut Papier Führungspersonen sind, das ist eine andere Frage. Also ich glaube, das könnte sich schon verschieben. Aber es braucht immer, glaube ich, Personen, die so ein bisschen die Zugpferde sind.

I: Mhm.

B8: Da sind einfach die Menschen zu unterschiedlich, was auch gut ist.

I: Ja.

B8: Ich meine, Sie kennen wahrscheinlich eh aus dem Studium dieses ISBI-Modell.

I: Ja.

B8: Das Personalisten (unv.), wo es die Pioniere gibt, die Builder und die Bridger.

I: Ja.

B8: Und man hat nichts davon in einer Unternehmensentwicklung, wenn es nur Pioniere gibt.

I: Ja.

B8: Das hilft nichts. Oder wenn es nur die Bridger gibt. Also, insofern glaube ich, dass das in Zukunft vielleicht ein bisschen weniger an Bedeutung braucht, aber es wird nicht ganz weggehen, glaube ich.

I: Okay. Dann gleich die nächste Frage: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, Expertenwissen im Jahr 2030? Weil das Stichwort haben wir ja schon gehabt heute, das Wissen könnte überall frei zugänglich sein. Und gibt's überhaupt noch Experten in zehn Jahren?

B8: Ich glaube, wenn man das Expertenwissen an eine Person, oder an Personen, an Menschen knüpft – Und davon gehe ich jetzt einmal aus, oder?

I: Mhm.

B8: Dann glaube ich, dass die Bedeutung deutlich abnimmt., weil eben Expertenwissen sehr stark online etc. verfügbar ist. Und ich glaube, dass es in zehn Jahren noch wesentlich leichter zugänglich und verfügbar sein wird. Also, ich glaube, dass die Bedeutung abnimmt.

I: Mhm, okay.

B8: War noch eine Zusatzfrage damit verbunden? Haha.

I: Nein, passt perfekt, passt perfekt.

B8: Haha. Sie müssen mir sagen, wenn ich zu lange oder zu kurz oder.

I: Sie machen das perfekt. Das ist wirklich sehr interessant, echt. Dann gleich die nächste Frage, ja?! Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zur klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz, jetzt in der Innovationsberatungsbranche? Wird das eine das andere ablösen, wird es beides geben, wird sich eines nicht durchsetzen?

B8: Ich glaube, es wird beides geben. Ich glaube, ich bin durchaus überzeugt, dass es das Abomodell verstärkt geben wird. Das ist was, was ich zum Beispiel mir schon lange denke, vor allem bei Ihrem, jetzt in Kombination mit Ihrem zweiten Geschäftsmodell. Wenn ich einen Mentor oder eine Mentorin habe, jetzt ist es so, dass man, wenn man sich coachen lässt, geht man meistens zu einem Berater, zu einem Wirtschaftskoach, oder wie auch immer. Ich glaube, dass sich da die Formate ändern werden. Und ich glaube, dass das viel bedarfsgerechter werden wird. Weil meistens, wenn man einen Termin hat, nächste Woche zum Beispiel, ich habe aber jetzt ein Problem, und ich will das eigentlich jetzt bis morgen gelöst haben, weil ich muss vielleicht morgen eine Entscheidung treffen – und ich glaube, also, wenn ich mir das so vorstelle, ich habe jetzt ein Abo bei einem Berater und das Abo im Jahr, keine Ahnung, 100 Stunden, das kann ich flexibel nutzen, wenn ich jetzt ein Problem habe, und das hätte ich gerne bis morgen gelöst, dann würde ich gerne jetzt den anrufen, mit dem entweder telefonieren oder via Teams.

I: Mhm.

B8: Wenn es eine KI am Telefon ist – oder es gibt gar kein Telefon mehr, ist mir wurscht – passt es mir auch.

I: Mhm.

B8: Also davon bin ich überzeugt, dass es da mehr Abosysteme geben wird. Und viel mehr an den, wie gesagt, an den aktuellen, auch zeitlich aktuellen Bedarf angepasst.

I: Mhm.

B8: Ob das eine das andere ersetzt, das glaube ich nicht. Ich glaube, dass es die Dinge parallel geben wird. Und ich glaube, dass es noch zusätzliche quasi Einnahmensquellen geben wird.

I: Mhm.

B8: Also, nicht nur Honorar oder Abo, ich glaube, dass es auch zusätzliche Dinge geben wird.

I: Okay. Welche Dinge wären das?

B8: Hm, muss ich überlegen. Also, ich glaube, dass es eben jetzt, wenn man eigentlich auf das dritte Geschäftsmodell schaut, bezahle ich dann eine Software.

I: Mhm.

B8: Also, ich glaube, dass es da Verbindungen geben wird. Oder vielleicht heißt das gar nicht mehr Honorar, Abo oder Software, vielleicht gibt's einen neuen Namen dann.

I: Mhm.

B8: Eine Kombination von Honorar, Abo, Angebot, Software ist sowieso integriert. Oder es wird vielleicht Pay per Use oder Premium Premium. Also, da kann ich mir eigentlich viele Kombinationen vorstellen.

I: Mhm.

B8: Da kann ich mir auch viele Kombinationen vorstellen jetzt in der Dienstleistung. Weil im Moment funktioniert ja die Beratungsbranche sehr simpel. Es werden Stunden verrechnet, Halbtage oder Tage in der Regel verrechnet, oder Pauschalen.

I: Ja.

B8: Mit einem individualisierten Abo kann ich schon ganz andere Dinge verrechnen, aber es ist meistens ein Stundensatz oder ein Tagessatz. Ich glaube, dass sich diese Bandbreite auch vergrößern wird. Dass ich sage, okay, für die Bereitstellung eines Videos verlange ich, was weiß ich, eine Fixsumme von dem. Für eine Erweiterung gibt's dann plus irgendwas, plus X.

I: Ja.

B8: Weil ja die Angebotspalette auch weiter wird. Ich habe meinen Kopf, also mein Know How, das ich zur Verfügung stelle, sondern eben die Software, oder eine andere Infrastruktur. Eben auch das Thema Infrastruktur ist auch, weil mir das jetzt so einfällt, ist auch gar nicht unwesentlich. Das passt am ehesten zum ersten Geschäftsmodell. Also, ich glaube, dass das ein alter Hut ist, dass jeder Innovations- und Unternehmensberater seine eigene Büroinfrastruktur hat. Sieht man eh jetzt schon in den.

I: Mhm.

B8: (unv.) Working Spaces. Also, in der Branche wird das Thema Büroinfrastruktur. Infrastruktur für Mitarbeiter, das wird sich, glaube ich, langfristig auflösen.

I: Okay, spannend.

B8: Es ist egal, wo man sitzt.

I: Mhm.

B8: Es ist egal, wo die Experten sitzen und zuliefern. Sieht man ja jetzt schon in vielen Branchen.

I: Mhm.

B8: Also, mein Mann ist Architekt, und das ist jetzt zwar nicht Beratungsbranche, aber der Renderer sitzt in Hawaii, der andere sitzt in Rumänien, und der Dritte sitzt in Indien. Das ist komplett egal.

I: Ja, (unv.).

B8: Ist auch eher ein Vorteil. Das vielleicht ist auch, das habe ich auch vergessen, die Global-, der Trend natürlich zur Globalisierung bringt mit sich, wenn ich jetzt einen Beratungsauftrag habe, und ich arbeite zum Beispiel heute ein Konzept aus und will, dass das weiterentwickelt wird von meinen Mitarbeitern.

I: Mhm.

B8: Dann habe ich den Vorteil, wenn die in Asien sitzen, machen mir die das über Nacht.

I: Ja.

B8: Und ich habe das morgen in der Früh am Tisch und kann gleich weiterarbeiten. Also, da gibt's eine massive Effizienzsteigerung.

I: Mhm.

B8: Und die, vielleicht wenn man eben die – jetzt bin ich wieder beim ersten Geschäftsmodell – zum Thema Vernetzung glaube ich, dass die Globalisierung und die Internationalisierung einen großen Beitrag leistet.

I: Mhm.

B8: Einen großen, wie sagt man denn, Einfluss darstellt.

I: Mhm. Alles klar.

B8: Jetzt bin ich (unv.).

I: So, perfekt. Dann würden wir schon zum dritten Geschäftsmodell kommen.

B8: Mhm.

I: Gleich da einmal die erste Frage: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden, also in Österreich?

B8: Ich glaube 2030 noch nicht. Das glaube ich ist zu früh, ist zu kurzfristig. Ich glaube aber, also, ich könnte mir vorstellen, in 50 Jahren schaut die Situation ganz anders aus. Die breite Masse würde ich jetzt bezweifeln. Ich glaube, in 50 Jahren sind es immer noch die Vorreiter.

I: Mhm.

B8: Aber es wird ja in dem Bereich jetzt schon digitalisiert. Das Big Picture Modell von Hans Lercher kennen Sie ja sicher!?

I: Ja.

B8: Solche Modelle kann man ja heute schon digitalisieren. Die kommen aber trotzdem nicht ohne das Expertenwissen und ohne die Moderation der Experten aus. Aber ich glaube jetzt über die 50 Jahre hinaus, kann ich mir das durchaus vorstellen, dass zumindest 80 bis 90 Prozent – das ist jetzt aber nur meine persönliche Einschätzung.

I: Ja.

B8: Komplette ersetzt wird.

I: Ja, super. Und jetzt gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie?

B8: Und, dass es den Beruf der Innovationsberatung möglicherweise gar nicht mehr gibt, oder überhaupt der Berater.

I: Mhm, spannend, ja.

B8: Oder sie haben komplett andere Rollen.

I: Mhm. Da passt dazu eh gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein?

B8: Ich glaube, sie wird höher sein als jetzt.

I: Mhm.

B8: Das ist im Moment noch so ein bisschen ein politisches Thema, KI. Ich habe den Eindruck, dass zum Einen die Unternehmen noch nicht ganz viel damit anfangen können, den Nutzen für sich noch nicht sehen. Da werden auch viel zu wenige Beispiele kommuniziert, was man alles machen kann. Es wird oft, also, wenn man die Zeitungen anschaut, liegt der Fokus meistens darauf – aber das liegt vermutlich an den Medien und an deren Mindset – dass man da immer große Skepsis vermittelt und zu wenig Chancen, Chancendenken vermittelt. Was war die Grundfrage noch einmal?

I: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein?

B8: Ja, wie gesagt, ich glaube, dass sie deutlich höher ist, als sie jetzt ist.

I: Mhm.

B8: Ich glaube aber nicht, dass in zehn Jahren, vor allem die KMUs, deutlich mehr KI einsetzen.

I: Okay.

B8: Ich glaube schon mehr, aber nicht, nicht massiv mehr.

I: Okay.

B8: Aber ich glaube, dass es schon deutlich mehr KI-basierte Geschäftsmodelle geben wird, das glaube ich schon.

I: Okay. Von was wird die Durchdringung von Digitalisierung künstlicher Intelligenz, Blockchain, maßgeblich abhängen? Also, was muss passieren, damit das Erfolg hat in Zukunft?

B8: Corona.

I: Haha.

B8: Haha. Ja, Corona war diesbezüglich sicher ein Anschlag.

I: Mhm.

B8: Wo man, also, es muss passieren, dass die Menschen Nutzen erkennen. Dass die Menschen erkennen, dass es Erleichterung bringt, dass es Chancen bringt.

I: Mhm.

B8: Und bei Corona war es so, dass es einfach nicht anders, dass viele gezwungen waren. Aber ich glaube, dass ist jetzt schon so, dass viele einen anderen Zugang zur Thematik haben. Und ich glaube schon, dass damit jetzt ein bisschen so der Boden aufbereitet ist.

I: Mhm.

B8: Und wenn das einmal ist, dann, glaube ich, kann man es Schritt für Schritt weiterentwickeln und fortsetzen.

I: Mhm.

B8: Und wird sich auch der Mindset entsprechend verändern.

I: Mhm. Eine abschließende Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Trends könnten das Geschäftsmodell wieder beeinflussen? Also, gibt's Trends, die das zerstören könnten in zehn Jahren, oder gibt's Gegentrends, oder gibt's Trends, die das verstärken, diesen Trend?

B8: Also ich glaube, der Weg in Richtung Digitalisierung, das wird, ich glaube nicht, dass das irgendwas noch zerstören wird. Wie gesagt, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden, ist mein Zugang.

I: Mhm.

B8: Insofern, also das, davon gehe ich gar nicht aus, dass dieser Trend wieder verfliegt.

I: Mhm.

B8: Ich glaube sehr wohl, dass es verstärkt Trends in die komplett andere Richtung geben wird.

I: Okay.

B8: Also zum Beispiel Social Media Vernetzung im Internet Bla Bla Bla, ich glaube, dass es da das komplette Gegenteil mehr geben wird. Das ist immer so. Aber den Trend, glaube ich nicht, dass man den aufhalten kann.

I: Mhm, okay. Und dann die letzte, abschließende Frage: In welchem Geschäftsmodell würden Sie sich Innovations-?

B8: Entschuldigung.

I: Ja?

B8: Zu der Frage: Wenn was dem entgegen stehen kann, oder ab, dann ist es der Mensch.

I: Okay.

B8: Der Mindset oder die Natur. Das ist, aus meiner Sicht, das einzige.

I: Mhm, das ist spannend. Okay, so, jetzt die letzte Frage: In welchem Geschäftsmodell würden Sie sich als Innovationsberater in zehn Jahren sehen, von den dreien? Also, es kann auch eine Mischform sein, aber so einfach Ihre Gedanken sagen vielleicht.

B8: In zehn Jahren. Also, ich glaube, dass es – ich meine, das erste ist ja eine leichte Weiterentwicklung.

I: Ja.

B8: Das ist im Grunde jetzt nicht so viel Neues, sondern das ist, man nutzt Bestehendes ein bisschen mehr vielleicht, als es viele bisher genutzt haben. Das zweite Thema ist eigentlich auch schon praktiziert. Meistens ist es, bei Angeboten ist es ein Teilbereich davon, also, (unv.) persönliche Ebene.

I: Mhm.

B8: Insofern, diese ersten zwei Dinge sind eine Weiterentwicklung. Das dritte ist eher eine sehr radikale Geschichte in der Endausformung. Also, ich sehe es in der Mischung.

I: Mhm.

B8: Ich sehe es in der Mischung, aber mit deutlicher Verlagerung Richtung Geschäftsmodell drei.

I: Okay.

B8: Also, wenn man jetzt vielleicht Software (klingelt) – Entschuldigung, das muss ich nur schnell abschalten. Stephi, ich habe ein Interview, ich melde mich dann. Also ich persönlich, wenn Sie mich jetzt als Person fragen.

I: Ja.

B8: Ich würde mich nicht ganz auf das dritte schmeißen, weil es nicht mein Fokus ist, zum Einen.

I: Mhm.

B8: Weil ich da zu wenig Expertise habe, und weil mir der Kontakt zur Person und der persönliche Kontakt, und vor allem so auch das Coaching und das Mentoring ein Anliegen ist. Ich glaube aber, dass alle Innovationsberater in zehn Jahren den dritten Bereich wesentlich stärker im Angebot haben müssen, im Geschäftsmodell mitdenken müssen.

I: Mhm.

B8: Also ich glaube, dass der Anteil der Softwareebenen, der Digitalisierungsebene deutlich mehr ist in zehn Jahren. Ich glaube aber eben, jetzt in Bezug auf Gegen Trends, dass es viele geben wird, die sagen, „Okay, ich konzentriere mich nur auf die Mentoringebene.“ Da spielt die Digitalisierung eine geringe Rolle. Und in dem Bereich, glaube ich, dass viele wieder so ein bisschen zurück zu den Wurzeln gehen.

I: Ja, verstehe.

B8: So.

I: Mhm.

B8: Und, dass da die Software und der Digitalisierungsaspekt eine untergeordnete bzw. eventuell gar keine Rolle spielen wird.

I: Mhm, verstehe.

B8: Und auch beim ersten Geschäftsmodell wird das dritte, das Digitale, glaube ich, auch einen großen Einflussfaktor haben.

I: Mhm, okay, verstehe. Super, das wäre es mit der Befragung gewesen. Ich schließe.

Interview-Transkription B9:

I: So, perfekt. Dann legen wir gleich los. Als erstes eine allgemeine Frage: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen, bzw. sich weiterbilden?

B9: Den Innovationsberater, ganz knackig beantwortet, gibt's in der Form ja nicht. So, wie Sie auch vorher gesagt haben, gibt's immer verschiedene Geschäftsmodelle, verschiedene, ich sage einmal, strategische Modelle, in die ein Innovationsberater eingebunden ist. Ich sehe es mittlerweile so, dass die strategische Arbeit des Innovationsberaters ganz klar mit Trends zu tun hat, dass diese Trends nicht nur als Weiterbildung gesehen werden müssen, sondern eigentlich als das Fundament von all dem, was man tut, weil es natürlich darum geht, dass sie eine Strategie

für eine Digitalisierung vielleicht in zwei bis drei Jahren für Unternehmensentwicklung, in fünf Jahren, aber auch in zehn Jahren (unv.) entwickeln muss, also in der Entwicklung voranzutreiben haben. Und deswegen würde ich die Frage ganz anders beantworten. Ich würde sagen, das Thema Trends, das Thema Entwicklungen muss in oberster Tagesordnung sein. Wichtig ist dabei auch, dass man das Thema Trends heutzutage, da spreche ich ein bisschen auf Ihr drittes Geschäftsmodell an, nicht mehr rein als Trend, sondern durchaus auch, ich sage einmal maschinelle Vorhersage betrachten kann, weil aufgrund von, ich sage einmal (Verbindung unterbrochen) Modellen entsprechend so etwas wie eine Vorhersage fast schon möglich ist.

I: Okay. Ich schreibe das noch ganz kurz in Stichwörtern mit, alles gut. Alles klar. Dann gleich die nächste Frage: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren, also KMU, Unternehmen bis 2030?

B9: Das ist eine sehr breite Frage.

I: Mhm.

B9: Das heißt, die ist, ich sage einmal vielleicht, wenn man sich dem nähert standortbezogen, vielleicht noch möglich zu beantworten. Für kleine und mittlere Unternehmen stellt sich sicher eine strukturelle Frage im wesentlichen, nämlich: Können sie sich die Geschwindigkeit der Entwicklung noch leisten? Kann man sozusagen vielleicht über das Netzwerk der Zulieferkette, in der man drinnen ist, auch nutzen sozusagen von Systemen großer Unternehmen? Weil sozusagen gerade diese mittleren Strukturen es immer schwerer haben, all die Leistungsfähigkeit zur Verfügung zu stellen, die die ganzen Großen bieten, oder auch entwickeln. Und da ist man als ganz kleines Unternehmen vielleicht wieder ein bisschen sogar im Vorteil, weil man sich auf etwas spezialisieren kann, und als mittelstrukturiertes Unternehmen doch wieder sehr breit aufgestellt sein muss. Aber das ist ein Fragment von den Herausforderungen, vor denen, ich sage einmal, diese Unternehmensgruppe stehen wird.

I: Mhm, alles klar. Jetzt hätte ich dann die erste Frage zu den Geschäftsmodellen. Zu dem ersten Geschäftsmodell, das war das Expertennetzwerk, wo der Unternehmer, der Innovationsberater alleine mit seinem Expertennetzwerk auftritt und je nach Kunde die verschiedensten Experten hinzuzieht. Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Hintergrund der Frage ist, gibt's vielleicht in zehn Jahren überhaupt noch Experten? Das heißt, ganz grob gesagt, wenn man sich ein YouTube Video vielleicht in zehn Minuten anschaut, in zehn Jahren, ist man auch Experte vielleicht, oder auch nicht.

B9: Der Zugriff auf wirkliche Experten ist essentiell. Und das Problem, das man dabei hat ist, die genau von den YouTube Experten zu unterscheiden.

I: Mhm.

B9: Denn das wirkliche Wissen über Materialien, über Verfahren, über sonstige Dinge, finden Sie trotzdem nicht auf YouTube, sondern die sind meistens hinter sehr guten Paywalls versteckt. Nehmen Sie (unv.), oder nehmen Sie sonstige vielleicht auch Konferenzen, zu denen Sie nur kommen, wenn Sie gutes Geld einwerfen, das wird sich nicht ändern, das wird sich sogar verstärken. Das heißt, das wird eine allgemein ersichtliche Informationswelle geben, aus der Sie aber keine Businessinformationen oder entsprechende Businessentscheidungen ableiten können. Und der Zugriff auf dieses Expertennetzwerk, das wirklich von, ich sage einmal, von handcrafted bis sozusagen academia reicht, das wird eine, wenn Sie dieses Geschäftsmodell fahren wollen, eine wesentliche Herausforderung sein.

I: Mhm. Einen kurzen Moment bitte. Okay. Dann gleich die nächste Frage: Welche Trends gibt's, die diesen Trend zum Netzwerk hin unterstützen? Also, warum ist so ein Netzwerk immer relevanter? Sieht man ja auch in Social Media zum Beispiel. Welche Trends gibt's da, die das unterstützen könnten?

B9: Ich glaube, Netzwerken war schon immer relevant. Schauen Sie sich die großen Handelsstädte an, die Europa definiert haben. Das war ein Netzwerk von Anfang an. Und das Netzwerken jetzt wird deswegen auch noch, ich sage einmal, intensiver, weil sich das, was Sie vorher selber angesprochen haben, das Wissen auf immer mehr Köpfe verteilt, die Produkte, ich sage einmal fast hybrider und komplexer. Das heißt, hybrider auf der einen Seite jetzt einmal, dass Sie wirklich ein Produkt, einen Service, eine Dienstleistung und sonstige Elemente haben. Aber hybrid auch in vielerlei anderer Sichtweise, durchaus auch komplexere Strukturen, und sie können dann nicht überall mit einer Person alles abdecken. Und mit der Komplexitätssteigerung ihrer Produkte wird sich das bedeutend noch entwickeln, dass sie diese entsprechenden Talente auch brauchen, die sich vielleicht auch von ihren Kernkompetenzen im Unternehmen unterscheiden.

I: Mhm, alles klar, danke. Gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Innovation?

B9: Also die allgemeine Einstellung gibt's, glaube ich, nicht. Weil für einen ist Innovation sozusagen Amazon. Für einen anderen ist Innovation, wenn er wirklich ein Verfahren verbessern kann. Für den dritten ist Innovation, dass er das neue Müslipackerl aufreißt. Ich glaube, man muss als Unternehmen selber einmal wissen, wo man selber steht. Man muss wissen, ob man sich bewegen möchte, oder muss, oder wie auch immer. Und da gibt's verschiedene Hebel, um sich zu bewegen. Das kann rechtlich sein, das kann aus verschiedener Produktsicht sein, das kann rein technologisch getrieben sein. Und wenn man begreift, dass das alles gemeinsam dann eigentlich Innovation ist, nämlich eine Statusveränderung des Geschäftsmodells, dann hat man sozusagen ein Bild auf Innovation.

I: Mhm.

B9: Und ich glaube, das allgemeine Bild auf Innovation, ja, gerade daran hapert es manchmal.

I: Mhm.

B9: Dass man halt nicht unterscheidet, was möchte ich denn jetzt an Neuem haben, wozu brauche ich es überhaupt, welche Geschwindigkeit brauche ich, wie stark muss ich mich da sozusagen auch ressourcenmäßig einbringen? Ich glaube, da gehört schon viel auch noch dazu, dass man hier sozusagen auch, ja, ein erster Schritt wäre vielleicht die Innovationsnorm, die es jetzt mittlerweile gibt, dass man vielleicht auch einen unternehmerisch geprägten Begriff der Innovation findet, der allgemein gültig anwendbar wäre.

I: Mhm. Dann habe ich gleich dazu die nächste Frage: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen, Ihrer Meinung nach? Also verstärken oder vielleicht zerstören sogar bis in zehn Jahren? Gibt's da irgendwelche Gegentrends vielleicht sogar? Was meinen Sie?

B9: Sie meinen jetzt bei den Netzwerken?

I: Genau, genau.

B9: Der Gegentrend ist sicherlich, dass man Barrieren aufbaut im Moment, dass man sich sicher darauf fokussiert, dass Wissen vielleicht in gewissen Wirtschaftsräumen hält, dass man es nicht mehr so einfach teilt. Wenn Sie dann einen, ich sage einmal, Semikontaktor-Spezialisten aus, ich sage einmal, Südkorea brauchen, und Sie dürfen auf den ganz einfach nicht zugreifen, weil es irgendeine Handelsbarriere gibt, oder sonst irgendwas, dann haben Sie ein Problem. Das heißt, wenn diese, ich sage einmal, globale (unv.), die es im Moment ein bisschen gibt, wirklich dazu führt, dass man ihn nicht sinnvoll wieder auflöst, dann kann das durchaus ein Gegentrend sein.

I: Okay, alles klar. Dann wäre es das jetzt gewesen mit dem ersten Geschäftsmodell. Jetzt kommen die Fragen zum zweiten Geschäftsmodell, das war dieses Mentoring. Also, das ist ja auch, wo Persönlichkeitsentwicklung betrieben wird, wo der Unternehmer, die Führungskraft Zugriff auf eine Masterclass hat, auf einen Videokurs. Wo das Expertenwissen wirklich auch geteilt wird. Und dazu gleich die erste Frage: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, das Mindset zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Hintergrund der Frage ist da, es läuft ja hin zur Dezentralisierung, Teams sollen agil selbst arbeiten. Ist es da überhaupt noch wichtig, dass der Unternehmer innovativ denkt, oder ist das dann eh schon egal?

B9: Also ich muss Ihnen sagen, ich kann da den Herrn Lercher zitieren. Im Wesentlichen haben Sie eine Aufteilung, wo Sie als Stratege, sozusagen als Feldherr unterwegs sind. Das ist das Element, wo Sie sozusagen wirklich am Unternehmen arbeiten, wo Sie im Unternehmen arbeiten, wo Sie das Unternehmen sozusagen auch voran bringen. Und ganz oft ist es so, dass Sie Unternehmenslenker vorfinden, die wirklich im Unternehmen mitarbeiten. Und das funktioniert

dann eine Zeit lang gut. Die Fokussierung ist vielleicht durch die Arbeitskraft da. Aber irgendwann verändert sich etwas am Markt und sie halten nicht mit, weil beispielsweise die Führungskräfte hier nicht mitgehalten haben. Was ich damit sagen möchte ist, es wird noch wichtiger sein als heute, dass Sie sich als Führungskraft mit der Entwicklung ihres Unternehmens beschäftigen, dass Sie wissen, wo Sie in fünf Jahren sein wollen, dass Sie wissen, wo Sie hingehen. Und das macht es auch sozusagen dahingehend ganz essentiell, dass man sich mit, ich sage einmal strategischen Innovationsthemen, oder generell strategischen Themen beschäftigt und auch im Unternehmen so wirklich als der Kopf auch dient, was beispielsweise jetzt Strategien, Innovation, Digitalisierung usw. bedeutet. Also, das halte ich für äußerst wichtig.

I: Okay, gut. Dann gleich die nächste Frage: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, das Expertenwissen im Jahr 2030? Stichwort hier auch wieder, ist das überall frei zugänglich? Das haben Sie oben schon kurz angeschnitten, aber die Frage jetzt nochmal speziell.

B9: Ja, da würde ich eben noch einmal in Opposition gehen, zu dieser Aussage. Die würde ich so nicht gelten lassen. Meiner Meinung nach, ist Wissen schon zugänglich, aber mit dem Einwurf entsprechender Münze. Ich sehe es im (unv.) Vertrieb, ich sehe es in Seiten von Forschung usw. Ja, da müssen Sie heute schon gehörige Summen einwerfen, damit Sie da teilhaben können. Das heißt, so frei zugänglich ist es dann nicht. Und es etablieren sich ja jetzt schon sogenannte, ich sage einmal, C-Level Netzwerke, die ganz bewusst darauf abzielen, noch stärker jetzt auch digital die executive Mannschaft von Firmen sozusagen einzubinden. Und das ist sicherlich der Punkt, wo ich sage, das wird nicht, aus meiner Sicht wird das nicht schwächer werden.

I: Mhm. Dann die nächste Frage: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung von Abonnementbasis im Vergleich zu einer klassischen Abrechnung, wie Stunden mal Stundensatz? Also, wird das eine das andere ablösen, wird es beide geben, wie sehen Sie das?

B9: Also das auf reiner Stundenbasis.

I: Mhm.

B9: Es gibt Innovationsmodelle, die funktionieren wirklich so als externes Management, wie ich es kenne, die sind wirklich so auf Stundenbasis. Aber die sind meistens in ganz klare Projekte eingebunden. Ansonsten ist Innovationsberatung ja häufig ein Punkt, der wirklich auf Leistungspakete bezogen abgerechnet wird, „Ich mache Dir diese Erhebung, ich mache dir folgende Auswertung, erstelle dieses Modell für dich.“ Das Abomodell kenne ich im Prinzip jetzt noch nicht. Weil natürlich auch, wenn hinter einem Abomodell Personen stehen, haben sie keine Abokosten von irgendwo 5,40€ jetzt im Moment, sondern das Abomodell jetzt hat halt Personalkosten.

I: Mhm.

B9: Wenn Sie es schaffen, wirklich das Abomodell so zugänglich zu machen, dass ich sage, ich hätte einen wirklichen Mehrwert spezifisch davon, genau, wenn ich nachfrage, ich bräuchte genau etwas, ja, dann würde ich aber eher fast sagen, ist das vielleicht zu Zeiten eines Projektes auch, vielleicht ein paar Monate. Ob dieses Modell ständig so viel Mehrwert ans Unternehmen, dass es wirklich über Jahre hinweg konstant gehalten wird, dann müssten Sie einen sehr, ich sage einmal, eine sehr guten und eine kristallklare Value Proposition haben, meiner Meinung nach.

I: Okay. Und dann noch die abschließende Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen? Wieder, gibt's vielleicht Trends, Gegentrends, oder gibt's Trends, die das verstärken?

B9: Was würde ich als Gegentrend, da würde ich ein bisschen vielleicht sagen, der Gegentrend könnte da in die Richtung sein, dass wir halt diese großen Plattformen bilden. Das ist jetzt vielleicht, in erster Hinsicht vielleicht einmal eine nicht so naheliegende Antwort. Aber Abomodelle kauft man sich ja eigentlich nur dort, wo man vielleicht auch andere Plattformthemen hat. Das heißt, das Abomodell könnte vielleicht von ganz jemand anderen substituiert werden, meine ich damit, nämlich, dass es vielleicht darum geht, dass man sagt, das kommt nicht mehr von einem Innovationsberater, sondern Microsoft gibt mir schon die richtigen Antworten zum Thema Innovation, weil sie sowieso schon meine Daten haben, weil sie sowieso schon meine Geschäftsprozesse haben, usw., und, dass eigentlich vielleicht das Unternehmen dann sagt, gut, Innovation wird substituiert durch ein gesamtes anderes (unv.) wie jetzt die digitale Herangehensweise, oder solche Punkte.

I: Okay, verstehe. Danke, jetzt sind wir schon beim dritten und letzten Geschäftsmodell. Die Fragen hierzu: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

B9: Also, wenn Sie mir diese Frage vor einem Jahr gestellt hätten, hätte ich gesagt, „Uh, schwierig“.

I: Hehe.

B9: Wenn Sie mir diese Frage heute stellen, würde ich sagen, „Ja“. Weil wir haben im Moment, also, bei uns im Unternehmen, ich sage einmal, Berater, die jetzt sogar nur digital da sind. Das heißt, weil es gar nicht anders zulässig ist, weil man sich mit den Leuten einfach einmal virtuell trifft. Was Sie aber damit meinen ist, dass man wirklich auch keine physische Existenz vielleicht einmal dahinter mehr sieht, glaube ich ein bisschen. So, dass die Person auch in erster Linie aufgelöst wird. Ich habe Ihnen vorhin auch in diese Richtung zugehört.

I: Mhm.

B9: Das ist sicher noch ein Entwicklungspfad. Und in zehn Jahren passiert meistens weniger, als man sich denkt, aber dann doch mehr, als man erwartet hat. Und das passiert aber in unterschiedlichen Gebieten. Wenn es wieder solchen Krisenevents gibt, wie es jetzt hat, wenn man vielleicht gezwungen wird dazu, noch stärker auch das Soziale oder Physische zu verhindern, dann würde ich fast sagen, kann es sein. Aber, dass man rein mit einer Person nur mehr virtuell kommuniziert, ich glaube, das ist jetzt schon gegeben.

I: Okay. Dann gleich die nächste Frage: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein? Also, wird das Vertrauen schon so hoch sein, oder ist man da immer noch skeptisch, oder wie schätzen Sie das ein?

B9: Also, wir haben die Möglichkeit, dass wir sehr intensiv mit verschiedensten Unternehmen aus den verschiedensten Branchen zusammenarbeiten. Wir sind ja sehr innovations- und research-aktiv. Und ich war vor kurzem bei einem Unternehmen Robotern der Boston Consulting Group begegnet.

I: Mhm.

B9: Die durchs Haus gelaufen sind und Türen geöffnet haben. Also, von dem her gibt's jetzt schon führende Unternehmen, die sagen, „KI setzte ich ganz bewusst ein.“

I: Mhm.

B9: Wenn Sie einen Tesla anschauen, wird es schon ganz bewusst eingesetzt. Ich glaube, da haben wir eher vielleicht ein kulturelles Thema, dass wir in Europa sagen, dem stehen wir ein bisschen reserviert gegenüber. Andere Wirtschaftsräume tun das schon lange nicht mehr.

I: Okay. Von was wird die Durchdringung der Digitalisierung künstlicher Intelligenz und Blockchain maßgeblich abhängen? Also, was muss passieren, damit sich das durchsetzt in den nächsten zehn Jahren, oder das Vertrauen gestärkt wird?

B9: Das mit dem Durchsetzen, also die Frage kommt zu spät. Es hat sich durchgesetzt. Wir sind, ich sage einmal, in einer ganz klassischen Branche eigentlich, und wir sind auch schon auf dem Gebiet – oder wenn Sie sich Marktbegleiter von uns anschauen, dass man selbst in einer ganz klassischen Branche so etwas wie der Cloud nicht mehr ganz kritisch gegenübersteht, sondern eher die Frage ist, wann ist man voll cloudfähig usw. usf., wann setzt man das und das ein. Also durchgesetzt hat sich das schon. Wer nicht auf diesem Zug ist, hat eh ein Problem. Es gibt dann nämlich immer wieder Aspekte davon, wo ich sage, wie stark lasse ich meine Prozesse davon beeinflussen, und, und, und, und, und. Aber die allgemeine Frage nach dem Durchsetzen von diesen Elementen stellt sich, glaube ich, nicht mehr.

I: Mhm, okay. Da wäre die abschließende Frage zu dem Geschäftsmodell: Wie, oder welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen? Gibt's wieder Gegentrends, oder gibt's verstärkende Trends?

B9: Also, ein Gegentrend ist sicher, dass man jetzt im Moment sieht, dass man es als Unternehmen sehr schätzt, wenn es die Zeit zulässt, dass man dann auch entsprechend mit Sicherheitsmaßnahmen sich die ExpertInnen ins Haus holt, wirklich mit denen einmal ein, zwei Tage arbeiten kann, wo das Digitale dann auch ganz bewusst in den Hintergrund rückt, wo dann auch niemand sozusagen mehr sein Notebook oder sein Mobiltelefon aufmachen darf. Das heißt, der Gegentrend ist eher dann wirklich dieses Kreative, ich sage einmal, das Kreative in den Köpfen der Menschen ganz bewusst auch wieder herauszuholen und zu sagen, wir arbeiten an der Ressource Mensch. Das ist sicherlich etwas, was sich immer dann auch verstärkt, wenn andere Dinge sozusagen grundsätzlich allgemein gültiger werden.

I: Mhm.

B9: Also, aber ob das jetzt sozusagen – ich glaube, dass sind eher parallel vorkommende Streams.

I: Mhm, alles klar. So, und jetzt die letzte Frage: Das ist wieder eine allgemeine Frage: In welchem Geschäftsmodell würden Sie sich 2030 am meisten sehen, in dem Fall?

B9: Also ich würde sagen, dass – ich spreche das jetzt aus Sicht der Industrieunternehmen an – wenn Sie einem Industrieunternehmen im Wesentlichen in Innovation etwas Gutes tun wollen mit einem Innovationsgeschäftsmodell, dann ist ganz sicherlich ein Zugriff, ein Zugang auf ein entsprechendes Netzwerk essentiell. Das heißt, dass Sie wirklich die Zugangsmöglichkeiten zu dem jeweiligen Branchenfachwissen bieten, und das auch konsistent bieten, dass das Unternehmen braucht. Die Unternehmen bauen sich das ja selbst auf, vor allem die großen Industrieunternehmen, aber, dass man das vielleicht eher den Kleinen zur Verfügung stellt.

I: Mhm.

B9: Ja, die anderen Aspekte, die Sie angesprochen haben, dass man sich als Abomodell, oder digital, oder wie auch immer, ich glaube, das wird sehr stark von der Unternehmenssituation abhängen, oder auch vom Produkt, das man bietet. Für mich wird es, ich glaube, das Thema Netzwerk ist sicher das essentielle.

I: Mhm. Super, vielen Dank. Moment, ich stoppe kurz die Aufzeichnung.

Interview-Transkription B10:

I: Schauen, ob das funktioniert. Ja, alles klar. So, perfekt. Und ich hätte am Anfang einmal zwei allgemeine Fragen, und dann kommen immer jeweils vier Fragen zu den Geschäftsmodellen.

B10: Ja.

I: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen bzw. sich weiterbilden?

B10: Bei mir, ich habe einen Sonderfall, ich bin Innovationsberater und bin nebenbei mit meinem Institut auch Trendforscher. Das heißt, in dem Fall beziehe ich vom Institut, dem IDF, mein Wissen über Trends. Wie kriegen wir dort die Trends raus? Sekundär, an Literaturrecherche, diese ganzen Gartner Hype Cycle Trend Supports, (unv.) Institut, und wie sie alle heißen, die geben da immer wieder Publikationen raus. Und das ist dann eigentlich die Hauptquelle für Trends, nicht?! Die Nebenquelle für Trends ist vielleicht die Beobachtung, was man in Firmen so mitkriegt.

I: Okay. Ich schreibe nur in Stichwörtern mit, wir gehen gleich weiter. Nächste Frage wäre: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030?

B10: Jetzt in der Industrie, oder überall?

I: Ja, so allgemeine KMUs in Österreich, was haben die?

B10: Aha, also Nummer eins ist einmal, nachhaltige Geschäftsmodelle zu haben. Also, das wird jetzt vor allem in der kurzfristigen, nicht, die nächsten drei Jahre, dass man überhaupt am Markt bleibt. Also, das ist die größte Herausforderung von der Corona-Pandemie. Die Digitalisierung als Megatrend, ja, zu schaffen und digital sichtbar zu sein, das sind viele noch nicht. Bei KMUs, ja. KMUs müssen effizienter werden. Diese, ja, Spatzl sagt man, dieser extra Speck, der wird kleiner werden, und die Margen werden schmaler werden, ja?!

I: Mhm.

B10: Und, was bei KMUs ist, ja, der Wettbewerb wird globaler, es wird weitergehen, na?!

I: Mhm.

B10: Also, da wird's einmal vielleicht ein bisschen, ja, regionale Geschichten, aber eigentlich, durch das, dass immer Asien da weiter Gas geben wird, ist das ein globalerer Wettbewerb. Dieser Trend wird bleiben und wird sogar verstärkt werden.

I: Mhm.

B10: Je nachdem in welchen Bereich wir gehen. Bei Lebensmittel kann es vielleicht wieder regionaler werden.

I: Mhm.

B10: Also, das ist ein bisschen so unterschiedlich. Aber wenn ich von der Industrie rede, dann matcht man sich jetzt wirklich eh auch wieder globaler.

I: Mhm.

B10: Ja.

I: Alles klar.

B10: Und das Go for Talents, na, das Thema.

I: Ja, okay.

B10: Und New Work zum Beispiel, also neue Formen des Arbeitens, Home Office, und solche Sachen, ja?! Das ist, das spielt natürlich alles mit rein, und Ansätze des kürzeren Arbeitens, und und, ja, verteilten Arbeiten, und solchen Sachen, (unv.) für die Mitarbeiter, das spielt mit rein. Das ist ganz klar.

I: Okay. Alles klar, danke einmal. Jetzt kommen wir zum ersten Geschäftsmodell, also spezielle Fragen dafür. Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Da ist das Stichwort.

B10: Also dieses erste Geschäftsmodell, na?!

I: Ja.

B10: Da wird der Zugriff sicher ganz enorm sein. Das wird einer der Vorteile sein, warum Kleine groß auftreten können und auch die genutzt werden. Also, ich kriege öfter mal, also jetzt im Vergleich zu den großen Beratungshäusern – wir müssen ja irgendwas mehr können, sonst hätten wir ja gar keine Daseinsberechtigung gegenüber den großen Beratungshäusern, ja?! Und es ist auch so, dass wir in unseren Nischen, mit den Experten für alle Detaillösungen, sehr viel, ja, ich sage mal passgenauere Lösungen für den Kunden machen können, als jetzt ein großer McKinsey, oder (unv.) Berger, oder (unv.), oder wie sie alle heißen. Da kriegen sie das, erstens mal nicht leistbar, und zweitens kriegen sie dann meistens eh nicht das gelöst, was sie gelöst haben wollen.

I: Mhm, okay. Welche weiteren Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, den Trend zum Netzwerk, also was verstärkt das? Gibt's da Trends die das verstärken könnten?

B10: Naja eh, was ich vorher gesagt habe, das Pear to Pear Working.

I: Mhm.

B10: Dass man eben versucht, als ein Anbieter ein Trendprojekt an Land zu ziehen. Und dafür muss ich über meine Kompetenzen hinausgehen, das ist definitiv so. Ja, und der Trend zum Netzwerken, ich meine, das sind die Social Media, alle Themen. Die Leute können gar nicht mehr nicht netzwerken. Also, so wie der Watzlawick gesagt hat, „Man kann nicht nicht kommunizieren“, jetzt ist es, „Man kann nicht mehr nicht netzwerken“, haha.

I: Haha.

B10: Also definitiv, also, durch die online Präsenz wird man genetzt, oder man netzwerkt, hehe.

I: Okay, ja. Dann die nächste Frage: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Innovation ein?

B10: Ja, hängt wieder komplett, also, da gibt's eine riesen Bandbreite, also das geht von bis, na?! Die einen haben die Leidenschaft für Innovation sind Vorreiter. Und bei den anderen schafft das Leiden, hehe, Innovation, weil sie nichts getan haben, nicht?! Und dann rennen sie immer hinterher. Also, die Einstellung zu Innovation – ich meine, prinzipiell ist es so, also, wir haben mit ganz kleinen Firmen zu tun, das sind wirklich 12-Mann-Betriebe, da ist überhaupt Beratung von extern eigentlich fast gänzlich unbekannt, ja?!

I: Mhm.

B10: Also, man versucht, alles selber zu machen, und Innovation ist immer kundengetrieben. Also, „Ich mache nur das, was der Kunde braucht.“ Das passiert aber auch bei großen Firmen, ja?!

I: Mhm.

B10: Also, das ist das eine. Wobei bei großen Firmen, die mehr Budget haben, das sie halt – wobei groß. Bei KMU ist halt 250 Mitarbeiter das Maximum, na, damit es noch irgendwie in die Kategorie fällt.

I: Mhm.

B10: Ja, mit großen Firmen, die haben natürlich wen. Die haben wahrscheinlich eine Person, und die ist dann zuständig für Innovationsmanagement, und das ist dann schon gewichtiger. Bei ganz Kleinen gibt's gar keinen eigentlich jetzt.

I: Mhm.

B10: Bei den meisten Firmen, ja?! Meistens ist Innovation Chefsache, bei den Kleinen vor allem.

I: Okay.

B10: Das ist bei mir das gleiche. Wenn ich nicht Innovation mache, hihi, dann passiert so schnell nichts.

I: Alles klar.

B10: Wobei, es stimmt nicht ganz, aber ich sage mal 90 Prozent.

I: Okay. So, und dann die letzte Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen? Das heißt, also welche Trends könnten das Geschäftsmodell zerstören, mehr oder weniger, in zehn Jahren, oder welche Trends könnten das noch verstärken? Was fällt Ihnen da noch ein, was ich vielleicht nicht erwähnt habe?

B10: Ja, was ich schon erwähnt habe, ist es das, dass das Wissen zur Verfügung steht.

I: Mhm.

B10: Dass man sich eigentlich Dr. Google, oder Berater Google das größtenteils dann auch wegrationalisiert. Es wird eine Ausdünnung geben bei den Beratern. Es hat auch ein Überangebot gegeben in Zeiten der Krise. Und immer wieder versuchen sehr viele Dienstleister mit Einfluss der Unternehmen selbstständig zu werden mit der Innovationsberatung. Ich sehe viele, die ich selbst ausbilde, die das auch wieder probieren, und nach zwei, drei Jahren doch wieder woanders, na?!

I: Mhm.

B10: Also, ja, dass das Wissen überall zur Verfügung steht, macht das natürlich wieder, ist eine Gefahr, na, sage ich, (unv.). Unterstützen tut es sicher so, dass man sagt, die Mitarbeiter, die Ich-AG – ich mache selbst mein Unternehmen, meine Aktie, ich als Person als Einzelunternehmen – das kommt trotzdem ungebrochen immer weiter. Die Leute wollen das. Der Drang, der Trend nach Selbstverwirklichung und Work-Life-Balance irgendwie, zumindest der trügerischen Work-Life-Balance – weil als Selbstständiger hat man sie ja doch nicht so.

I: Mhm.

B10: Das ist trotzdem eine große Motivlage, die das unterstützt.

I: Mhm. Alles klar. Dann wäre wir mit dem ersten Geschäftsmodell durch. Jetzt kommen die Fragen zum zweiten Geschäftsmodell. So: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, also das Mindset, zu Innovation als Unternehmer im Jahr 2030? Also, geht das vom Unternehmer aus, oder ist es da wichtig, dass es die Mitarbeiter sind, oder? Was ist da in zehn Jahren, wie würde das?

B10: Ich glaube, dass es beides ist, nicht?!

I: Okay.

B10: Der Trend, Mitarbeiter zum Mitdenker, der ist ja jetzt da. Man möchte auch verteilte Systeme haben, man möchte auch dezentralere Führungen haben, man möchte Mitarbeiterverantwortung, deswegen Mitdenker, fördern. Das sind auch diese ganzen agilen Konzepte dahinter. Das ist auch in der Wertanalyse. Als interdisziplinäre Teams, na, möchte man die Verantwortung dem Team übergeben.

I: Mhm.

B10: Und Innovationsverantwortung auch natürlich gerne übergeben. Also das ist sicher etwas, was 2030 beides sein wird, ja?! Es gibt das Konzept des Produkt-Owner, na?! Der Produkt-Owner sagt nur, was er haben möchte, und umsetzen, innovativ umsetzen muss es das Team.

I: Mhm.

B10: Deswegen meine ich auch, dass die Geschäftsführung für die Innovation definitiv zuständig sein wird, auch 2030 noch. Das wird nicht, das hört sicher nicht auf, na?! Im Gegenteil, das bleibt ungebrochen stark. Aber dieses machen lassen, frei von Innovation und Kreativität, das ist schon etwas, was man in den Firmen etablieren möchte. Google ist ein super Beispiel für das.

I: Verstehe. So, dann die nächste Frage: Für wie zukunftssicher halten sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zur klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Also, wird sich in zehn Jahren das eine das andere ablösen, wird sich das durchsetzen, wird es beides geben?

B10: Ich glaube, es wird noch anders werden.

I: Okay.

B10: Also, Abonnement ist das eine. Ich glaube, es wird so eher On Demand sein.

I: Ja.

B10: Also, dass man es im Bedarfsfalle kauft. Das war auch das, was ich früher gehabt habe mit meiner Videoplattform: Nur, wenn du es brauchst, zahlst du es. Ich glaube, dass es das wird. Natürlich ist der Wunsch, damit man mehr Umsatz macht, dass man Abonnements hat, na?! Und dann muss man wahrscheinlich, wie das Marketing heutzutage ist, muss man manchmal kleine Häppchen bieten.

I: Mhm.

B10: Und die, die dann die Droge geschluckt haben, die wollen dann eh die Abonnements vielleicht, nicht?!

I: Mhm.

B10: Es ist eine Koexistenz. Also, man braucht Abonnements On Demand sozusagen. Videos On Demand sind dann vielleicht wieder besser. Wo ich noch zweifle ist die Umsatzhöhe

I: Mhm.

B10: Wenn Leute was im Internet haben, dann wollen sie es meistens for free oder für ganz wenig Geld haben.

I: Ja.

B10: Also, man muss da, also, ein paar können mit dem sicher gut leben. Das sind die, die wirklich ein Knotenpunkt im Netzwerk sind und die wirklich für ein Thema stark stehen, die können das. Die Masse, ob die mit den Kursen viel verdienen?! Also nicht über die Videokurse. Die Videokurse können eher ein Marketinginstrument sein.

I: Mhm.

B10: Und dann muss man bei der begleitenden Betreuung wahrscheinlich verdienen.

I: Mhm.

B10: Das ist so wie beim Auto. Ich kaufe ein Auto, mit dem verdient der Hersteller nicht viel, aber im After Sale holt er sich das Geld.

I: Ja.

B10: Vielleicht so.

I: Oft zumindest, hehe.

B10: Ja. Ich meine, ein paar gibt's definitiv, die mit den Videos viel Geld verdienen.

I: Ja.

B10: Wenn eine Birkenbihl das macht, dann macht sie sicher guten Umsatz mit dem.

I: Ja.

B10: Aber als Neuer anfangen in dem Bereich – ein paar schaffen es vielleicht, ja?! Aber die Masse nicht.

I: Okay.

B10: Das ist wie bei Schauspielern wahrscheinlich, hehe.

I: Mhm. Und da wieder die abschließende Frage: Welche Trends könnten das Geschäftsmodell noch beeinflussen, also in jegliche Richtung?

B10: Naja, die KI, also die künstliche Intelligenz, die das Mentoring auch versucht zu automatisieren.

I: Mhm.

B10: Das wird auch spannend. Da habe ich auch schon einmal ein Forschungsprojekt zu dem Thema einereicht, hehe.

I: Da habe ich ja wirklich (unv.) erwischt, hehe.

B10: Hehe. Das haben wir aber leider nicht gekriegt, sonst hätten wir (unv.) geforscht, haha, ja.

I: Sehr gut. Dann wären wir schon beim letzten Geschäftsmodell: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

B10: 2030, gut, das ist in zehn Jahren. Vor 20 Jahren haben die Leute das erste Mal überhaupt gehört, dass es Innovation gibt, als Wort, in Österreich zumindest.

I: Ja.

B10: In zehn Jahren, nachdem jetzt eh immer das Wissen so exponentiell steigt in Sachen – ich glaube, für Bereiche ja. Also, das ist auch das, warum ich mich gerade für das – also, wenn Sie zum Beispiel Open Innovation Software suchen, brauchen sie keinen Berater mehr.

I: Mhm.

B10: Also, wenn es um Ideenmanagementprozesse geht, brauchen sie keinen Berater mehr. Sie holen sich das Tool und machen das einfach. Und wenn Sie die Luxusvariante haben wollen, dann holen Sie sich die Berater noch rein, dass sie Ihre Kultur machen. Aber in Wahrheit, Ideenmanagementsoftware brauchen Sie keine, (unv.) Personen vor Ort mehr.

I: Mhm, okay. Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein? Also, ist das Vertrauen dann schon da, oder noch immer nicht?

B10: Ja. Also, künstliche Intelligenz bei Unternehmen, wir reden jetzt von KMUs.

I: Ja.

B10: Da dauert es wahrscheinlich länger, bis das Vertrauen da ist. Ich habe erst unlängst wieder gehört, dass die Deutsche Bahn mit Smart (unv.)mence, da geht's um künstliche Intelligenz, jetzt schon 30 Prozent Kosten spart im (unv.) bereich, durch die KI, jetzt schon, na?! Gut, es ist ein Konzern, die Deutsche Bahn, na?! Aber wenn sie das jetzt schon tun, dann kann ich mir das bei KMUs definitiv in zehn Jahren vorstellen. Also, alle werden es nicht tun. Alle müssen es nicht tun, wahrscheinlich. Ein paar (unv.) schon.

I: Okay. Dann passt die nächste Frage gleich eh gut dazu: Von was wird die Durchdringung von Digitalisierung künstlicher Intelligenz und Blockchain maßgeblich abhängen? Also, was muss passieren dass das durchdringt und akzeptiert wird?

B10: Im Fokus jetzt Innovationsberatung?

I: Ja.

B10: Okay. Weil sonst würde ich sagen, das wird sowieso kommen, haha.

I: Haha.

B10: Aber bei Innovationsberatung, ja, da gibt's vielleicht spezielle Sachen. Also für Blockchain, da geht's ja um Sicherheitskonzepte, na, Authentifizierung, da geht's wahrscheinlich, ja, da geht's ans Eingemachte, da geht's auch in den (unv.). So, also, wenn man das dann schafft, die Sicherheitskonzepte so zu machen, dass die wirklich vertrauenswürdig sind, dann kann man nämlich auch Patentmanagement und solche Sachen dann machen.

I: Mhm.

B10: Auch schön abgesichert. Da könnte ich mir gut vorstellen, dass in dem Bereich was gehen wird. Datensecurity, klar, das ist auch das Blockchain, richtig. Man könnte auch Blockchain

nutzen, vom Pear to Pear Working, um im Innovationsprozess mit viele Freelancern, dass man nachweisen kann, wer was gemacht hat. Weil Blockchain ist ja auch quasi die Differenzierung von Dienstleistungspaketen, na?!

I: Mhm.

B10: Ein Kollege von mir hat das im Filmbereich gemacht. Der hat auch mit einer Blockchain die Zuarbeit von von Freelancern in solchen Prozessen gemacht, na?! Das kann ich mir im Innovationsmanagement auch vorstellen, dass die Leute, ja, über Blockchain-Technologie authentifizieren, wer sie sind und dann ihre Arbeitspakete und deren Aufwände, was sie gemacht haben, usw., dass man das dann damit nachvollziehbar gestaltet.

I: Mhm, okay. Und da wieder die abschließende Frage zum Geschäftsmodell: Welche Trends könnten das Geschäftsmodell wieder beeinflussen, also, was ich noch nicht vielleicht erwähnt habe?

B10: Mhm. Beim Innovationsprozess als Software ist es Service, ist es so, ein Trend ist, dass die Leute, dass die Firmen schon verdammt viele Softwares haben.

I: Mhm.

B10: Viele wollen eigentlich weniger Software haben. Also, die Bereitschaft jetzt ungefiltert weitere Softwares dazu zu nehmen, und jeden Neuen, der da jetzt versucht, mit einer Software zu agieren.

I: Mhm.

B10: Das wird schwierig. Das kann vielleicht eher so sein, dass das auf App-Basis passt, die App überall dazu, nicht, dass sie kompatibel ist mit der Schnittstelle. ERP-Systemen andockt, oder was auch immer, dann ist es okay. Der Trend, dass man eigentlich schon viel zu viel Software-Anbieter hat – und ich kenne das von großen Firmen, die wollen eigentlich eher die Anzahl der Softwares reduzieren.

I: Mhm.

B10: Also, da geht's eher, das ist eher ein Konzentrationsprozess.

I: Okay.

B10: In diesem Konzentrationsprozess ist es so, leider, dass die Großen wahrscheinlich mehr einnehmen, überall, wo sie im Geschäft sind.

I: Mhm.

B10: (unv.) Software (unv.) zentrieren. Da wird nicht, das ist ja beim ERP das Gleiche, was gerade passiert, nicht?! ERP-Software ist auch gerade im Konzentrationsprozess, nicht?!

I: Ja.

B10: (unv.) hat es auch sehr viele schon gegeben. Einige können ganz gut leben, einige gehen halt stabil weiter. Aber sonst ist es eher eine Konzentration. Das könnte hier auch passieren, nicht, dass es eine Konzentration ist.

I: Mhm, okay. Dann danke ich einmal. Da eine abschließende Frage, noch so eine allgemeine: In welchem Geschäftsmodell würden Sie sich 2030 am ehesten sehen?

B10: Ich glaube, am lustigsten wäre es in C, hehe.

I: Okay.

B10: Das wäre das Lustigste. Und ich glaube, dass es trotzdem noch ein bisschen was von A und B wird sein. Also, ich glaube, dass es, 2030, ja – da musste ich mein Mindset dann auch mal radikal ändern.

I: Hehe.

B10: Wenn ein paar Sachen aufgehen. Man weiß ja nicht, gell?! Weiß man ja nie so genau. Wahrscheinlich ist es irgendwas mit C, und begleitend was von B und A. Und ich versuche dann einfach, mit den Großen mitzuschwimmen, haha.

I: Okay.

B10: Schauen wir mal, ob das so in die Richtung geht.

I: Alles klar.

B10: Ja.

I: Super. Das wäre es dann mit meinen Fragen gewesen. Ich unterbreche kurz die Aufzeichnung.

Interview-Transkription B11:

I: Perfekt. Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen bzw. sich weiterbilden?

B11: Meiner Meinung nach, ist es immer wichtig, am Puls der Zeit zu leben und sich für ein Spezialgebiet zu interessieren. Man kann, aus meiner Sicht, nicht Trendexperte für, keine Ahnung, interkulturelle Dinge, aber auch für Stadtentwicklung zum Beispiel sein. Das funktioniert nicht. Man muss sich ein Spezialgebiet herausuchen und dort dann auch Fachliteratur lesen und sich auch mit anderen treibenden Kräften dieser Branche natürlich treffen und abstimmen.

I: Okay, alles klar. Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030 in Österreich?

B11: Das ist eine sehr allgemeine Frage. Grundsätzlich weiß ich aus eigener Erfahrung, dass der Start eines Unternehmens sicher mitunter der schwerste, eine der schwersten Angelegenheiten ist, denn man hat am Anfang vielleicht nicht so viel Geld zur Verfügung, muss aber sehr, sehr viel

investieren, um eine Bekanntheit zu erlangen, um sich einen Namen zu machen, um Kunden zu lukrieren, um ein Vertrauen aufzubauen. Das wird sich vermutlich auch bis 2030 nicht ändern. Aber, hm, was sind die Herausforderungen bis 2030? Vielleicht, Facharbeitermangel wird sicher wieder ein Thema werden, und ist bis jetzt ein Thema. Ich weiß nicht, wie jetzt das Coronavirus in weiterer Folge zu Problemen wird. Denn auch das könnte zu großen Problemen führen in 2021 bis 22, da wirklich viele Wirtschaftszweige vielleicht wegbrechen könnten. Aber auf alle Fälle muss ich sagen, es muss einfach ein Umdenken in allen Branchen stattfinden. Es muss sich viel mehr auf die Digitalität verlassen werden und umgebaut werden. Also Modelle, die vor 20 Jahren funktioniert haben, werden 2030 sicher nicht mehr funktionieren, aus meiner Sicht.

I: Okay, alles klar. Dann kommen wir jetzt, das waren jetzt die allgemeinen Fragen, kommen wir jetzt zum ersten Geschäftsmodell. Das war das Expertennetzwerk, also, wo der Unternehmer dann alleine ist, der Innovationsexperte und im Hintergrund sein Expertennetzwerk hat, gell?! Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk von Experten im Jahr 2030 sein? Da geht's darum, dass es vielleicht 2030 gar keine Experten mehr gibt, oder das jeder sein kann, einfach, weil alles im Internet zur Verfügung ist.

B11: Experten wird es immer geben. Nur werden die Experten noch fokussierter in ihrem Auftreten sein müssen. Also es wird, vielleicht gibt's jetzt noch quasi eine Art Generalist, aber das wird sich in Zukunft immer weiter spezifizieren. Was an diesem Modell, aus meiner Sicht nicht so einleuchtend ist, ist, dass nur auf Expertenwissen zurückgegriffen werden kann, weil das ist nicht richtig. Auch der Innovationsberater muss eine Art Experte sein, muss sich mit gewissen Dingen auskennen. Er kann nicht nur auf sein Expertennetzwerk vertrauen. Er muss selbst eine gewisse Expertise an dann Tag bringen. Das ist auch 2030, meiner Meinung nach, der Fall. Es wird aber auch so sein, dass die Kunden sicher besser geschult und besser informiert sind als vielleicht heutzutage, da auch der Fortschritt auf der Kundenseite nicht haltmacht. Deshalb muss wirklich auf ein solides Netzwerk zurückgegriffen werden können, das wirklich augenscheinlich einen Vorteil bringt für die Kunden.

I: Okay. Welche Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, den Trend zum Netzwerk? Also, warum wird das immer wichtiger, dass es ein Netzwerk gibt, Social Media zum Beispiel?

B11: Ja, wie schon gesagt, die, es wird alles komplexer, es geht alles in die Tiefe. Und alleine überblickt man einfach nicht mehr alles. Man kann zwar durch die Bank eine Ahnung von vielen Dingen haben, aber nur oberflächlich. Und wenn man wirklich das volle Potential ausschöpfen will, dann muss man einen gewissen Tiefgang aufweisen, und dort hilft nur das Netzwerk. Man kann auch nicht jeden für jede Info, für jeden Rat bezahlen, man muss einfach durch sein Netzwerk an schnelle, günstige und zuverlässige Informationen kommen können.

I: Mhm. Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMUs in Österreich zum Thema Innovation? Sind sie da sehr offen, oder nicht?

B11: Ich bin der Meinung, sie werden immer offener. Gerade KMUs und StartUps sind in dieser Situation, dass sie sich Vorurteile nicht leisten können. Ich war lange Jahre beschäftigt bei einem großen Unternehmen, und dort hatte ich immer damit zu kämpfen, dass einfach innovative Ideen abgeblockt werden mit der Begründung „Haben wir immer schon so gemacht. Brauchen wir nicht ändern, funktioniert ja auch so.“ Das ist eine Einstellung, die KMUs und speziell StartUps, ich spreche jetzt nur speziell von StartUps, sich nicht leisten können. Und das ist natürlich ein großer Vorteil für das Weiterentwickeln, und für den Innovationsgedanken, und für die Kreativität, und für die Dynamik in der Branche und generell am Markt, in der Wirtschaft.

I: Mhm. Okay, danke. Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell noch beeinflussen, in jeglicher Richtung jetzt einmal? Kann das vielleicht zerstört werden von irgendeinem Trend, oder verstärkt werden?

B11: Wie schon vorhin erwähnt, muss auch dieser Innovationsberater eine gewisse Expertise aufweisen können. Wenn das nicht der Fall sein sollte, dann wird dieses Modell sicher von dem Trend beeinflusst, dass einfach freies Wissen überall und leichter zugänglich ist für die breite Masse. Denn warum soll ich einen Innovationsberater befragen, der ebenfalls einen Experten befragen muss, wenn ich nicht gleich den Experten befragen kann? Das macht dann keinen Sinn. Auf der anderen Seite, wenn dieser Innovationsberater aber auf ein Expertenwissen zurückgreift, das wirklich sehr Tiefgang hat und sehr, sehr gute und wichtige Informationen hervorbringt, dann hat das seine Daseinsberechtigung.

I: Mhm.

B11: Deshalb würde ich sagen, es kommt natürlich, in diesem Modell kommt es auf zwei Dinge dann an: Das ist erstens das Netzwerk der Experten und zweitens die Expertise des Innovationsberaters selbst. Denn, dass sich der Trend von Digitalisierung und freiem, zugänglichem Wissen abschwächen wird, ist aus meiner Sicht nicht vorhersehbar.

I: Okay, alles klar. Das war ja das erste Geschäftsmodell, jetzt kommt das zweite. Da war das Thema mit dem Mentoring. Das heißt, dass man da auch ein bisschen Richtung Persönlichkeitsentwicklung geht. Aber das Expertenwissen, das da der Kunde, der ja dann die Führungskraft oder der Unternehmer ist, braucht, ihm einen Videokurs bereitstellt, dass man ihm da Techniken zeigt rund um Innovationsberatung, dass er das eben selbst machen kann, und ganz viel eben Persönlichkeitsentwicklung. Genau, dazu die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Einstellung, Klammer Mindset, zum Thema Innovationen als Unternehmen im Jahr 2030? Da geht's darum, dass es ja den Trend gibt hin zur Dezentralisierung, agile Teams, die das alles selber können. Braucht es da überhaupt noch einen Unternehmer, der innovativ ist, oder ist das dann eh schon egal, weil er oben drüber steht?

B11: Ich würde das als enorm wichtig einschätzen, 2030 gleich wie 2020. Denn, wie vorhin schon erwähnt, ist das Mindset die treibende Kraft. Eine Innovation kann nicht aufgezwungen werden,

die muss von innen kommen, die muss von einer Belegschaft kommen. Auch nicht der Chef oder der Abteilungsleiter kann jetzt innovativ werden, wenn seine Mitarbeiter das blocken wollen. Es muss wirklich, das Mindset ist enorm, und das muss gefördert werden. Zusätzlich ist die Dynamisierung der Wirtschaft, die vor allem weiter, weiter, die immer weitergehende Vernetzung aller Teilnehmer des Marktes auch ein zusätzlicher Ansporn, um die Nase vorne zu halten als Unternehmen und um innovativ tätig zu sein. Es kann sich in Zukunft, ich bin in der Meinung, in Zukunft kann sich ein Unternehmen es nicht mehr leisten, neue Technologien nicht unter die Lupe zu nehmen, da sie vermutlich, oder da sie möglicherweise sonst quasi mit Wettbewerb überholt werden könnten.

I: Mhm, alles klar. Für wie zukunftssicher halten sie eine Abrechnung auf Abonnementbasis im Vergleich zur klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Wird es das überhaupt in zehn Jahren noch geben, oder wird das eine das andere ablösen, oder wird es beides geben?

B11: Hehe. Der Trend geht definitiv in die Richtung zum Abomodell. Ich bereue das jedes Mal, wenn ich bei meinem Handy mir eine App herunterladen will. Es gab noch Zeiten, da zahlte man ein Mal fünf Euro und es war in Ordnung. Diesmal, es funktioniert einfach nicht mehr, es steht überall ein Abomodell dahinter. Ich bin der Meinung, dass das nicht richtige Weg ist. Denn es werden somit, nicht nur jetzt von Apps, sondern auch in der Wirtschaft, viele Kunden abgeschreckt. Ich bin der Meinung, wenn jemand eine Arbeit erbringt, dann soll diese Arbeit entlohnt werden.

I: Mhm.

B11: Und nicht monatelang verlangen, wenn vielleicht gar keine Arbeitsleistung mehr angefallen ist. Denn das ist, in meinen Augen ist das quasi eine Bremse, die sich viele Unternehmer zwei Mal überlegen, „Soll ich jetzt einen Unternehmensberater, oder einen Innovationsberater ins Unternehmen holen, obwohl er eigentlich gar keinen Ansporn hat, irgendetwas zu verbessern?“ Denn er bekommt sein Geld sowieso.

I: Ja.

B11: Am besten wäre es natürlich, eine Provision, auf Provisionsbasis, oder auf Gewinnprovisions-, oder Erfolgsprovisionsbasis. Denn wenn sich jemand seiner Sache sicher ist, kann er das anbieten. Und sollte er sich seiner Sache nicht sicher sein, ist er vielleicht falsch eingesetzt.

I: Mhm, alles klar. Einen kurzen Moment, so. Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell wieder beeinflussen? Das ist die gleiche Frage wie beim vorigen Geschäftsmodell. Gibt es Trends, die das Geschäftsmodell zerstören könnten und unbrauchbar machen könnten?

B11: Ja.

I: Oder gibt's Trends, wo man sagt, okay, das ist ganz sicher das Richtige?

B11: Ich war mir vorher nicht ganz sicher, was sie meinten mit Videoschulungen. Sind das dann voraufgezeichnete Lehrvideos?

I: Mhm.

B11: Oder ist das eine Videosession, die man face to face macht?

I: Nein, es ist so wie ein Videokurs. Das heißt, dass man vorher aufzeichnet.

B11: Also, nichts Individuelles?

I: Nein.

B11: Naja, okay, das würde ich jetzt als Nachteil empfinden.

I: Okay.

B11: Man kann das schon über Teams oder über irgendwelche online Medien machen, aber es muss – wenn ich der Unternehmer wäre, der etwas investieren möchte und die Innovation in seinem Unternehmen fördern möchte, und ich bekomme Zugang auf eine Videoplattform, die für die breite Masse zugeschnitten ist, würde es mich nicht besonders interessieren. Da wäre ich schon der Meinung, es wird vielleicht 2030 sicher nicht mehr die Notwendigkeit bestehen, und nicht mehr so viel Notwendigkeit bestehen, an einem Tisch gegenüber zu sitzen.

I: Mhm.

B11: Und miteinander zu sprechen. Aber es wird, aus meiner Sicht, das persönliche Gespräch nicht abgelöst werden durch irgendwelche aufgezeichnetens Videos.

I: Mhm, okay.

B11: Das sehe ich jetzt quasi als Nachteil des Modells. Aber welcher Trend spricht dem entgegen? Eigentlich spricht das für das Modell. Denn es geht immer in Richtung Digitalisierung und Dynamisierung. Also, das sind die Schlagworte des heutigen Gesprächs.

I: Alles klar, okay. Einen kurzen Moment. Sehr gut. Jetzt kommen wir zum dritten Geschäftsmodell, das war das reine digitale Geschäftsmodell. Da geht's darum, dass man den Unternehmen eine Software bereitstellt, wo sie Trendvorhersagen kriegen, Datensimulationen, Innovationssysteme können vorhergesagt werden, diesen 1st and 2nd Level Support. Dazu wäre die erste Frage: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

B11: Absolut.

I: Okay.

B11: Diese Modelle sind – vor einigen Jahren hatte ich das Vergnügen zu studieren. Und dort habe ich eine meiner Bachelorarbeiten diesem Thema gewidmet. Und es gibt jetzt schon sehr,

sehr gute Plattformen und Lösungen, wie man Ideenmanagement, Innovationsmanagement digitalisiert und umsetzen kann. Und wenn man das verknüpft mit einer künstlichen Intelligenz und da auch noch mit Trendanalysen, die vermutlich dann auch sehr zuverlässig sind, bin ich der Meinung, dass das schon sehr, sehr vielen Menschen und Unternehmen viel nützen könnte und viel nützen würde und somit auch sehr viele Leute, sehr viele Unternehmen darauf zurückgreifen können. Und wie Sie auch gesagt haben, es wird dann auch den 1st and 2nd Level Support geben. Also, 1st Level vielleicht mit einer künstlichen Intelligenz, um wirklich sehr oft gestellte Fragen zu beantworten. Und einen 2nd Level Support, wo man dann wirklich mit einem Experten zu sprechen kommt. Das wird, aus meiner Sicht, sicher viel Anklang finden.

I: Mhm.

B11: Könnte sehr viel Anklang finden. Es kommt immer natürlich auf das Erlösmodell dahinter an.

I: Mhm. Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein? Also, vertrauen Unternehmer, Unternehmen einem Computer dann mehr als einem Menschen vielleicht, oder wird sich das nicht durchsetzen, oder?

B11: Boah, das ist eine sehr schwierige Frage. Ob das Vertrauen in eine künstliche Intelligenz größer als in einen Menschen wird, das kann ich wirklich nicht beantworten. Beantworten kann ich aber, oder meiner Meinung nach beantworten kann ich, dass das Vertrauen in künstliche Intelligenz an sich steigen wird. Denn es wird, oder es ist auch jetzt schon so, dass man wirklich in einem reinen Chat nicht mehr erkennen kann, ob man mit einem realen Menschen oder mit einem virtuellen Menschen kommuniziert. Das heißt, das ist schon sehr gut fortgeschritten. Und es wird, es ist der Vorteil, dass eine künstliche Intelligenz wirklich Antworten auf Faktenbasis zurückgibt, und nicht auf emotionalen Empfindungen, was natürlich schon einen gewissen Vorteil bringt, wenn man Entscheidungen zu fällen hat, rationale Entscheidungen.

I: Mhm.

B11: Ich hoffe, ich konnte Ihre Frage beantworten.

I: Perfekt, perfekt. Danke. Was wird für die Durchdringung der Digitalisierung künstlicher Intelligenz usw. maßgeblich ein entscheidender Faktor sein, dass das erfolgreich wird?

B11: Security.

I: Mhm.

B11: Ich habe diese Woche wieder gehört von einem Cyber Angriff auf ein großes international geführtes Unternehmen. Und solange das im Raum steht und das ein Problem sein könnte, dass man sein geistiges Eigentum nicht sichert, oder nicht sicher genug aufbewahren kann, wird immer, und gerade von den Big Playern in der Branche, eine Hemmung da sein, alles, also

komplett auf das zu vertrauen. Also, in die Cyber Security sollte definitiv mehr investiert werden als in den Ausbau der Möglichkeiten. Es muss immer die Sicherheit in erster Linie stehen, okay?!

I: Mhm.

B11: Speziell, wenn es um sensible Daten geht und um Firmendaten.

I: Mhm. Dazu wäre die letzte Frage, die allgemeine: Welche Trends könnten das Geschäftsmodell wieder beeinflussen, in welche Richtung auch immer?

B11: Ja, wieder der Trend zur Digitalisierung, wieder der Trend, dass die künstliche Intelligenz besser, intelligenter, schneller wird. Der Trend – das ist jetzt vielleicht kein Trend, das ist eine Technologie, eine frühe Technologie – das ist, dass jetzt quasi der Quantencomputer immer stabiler wird, was auch natürlich enorme neue Möglichkeiten an Rechenleistungen mit sich bringen könnte.

I: Okay.

B11: Und natürlich die globale Vernetzung. Also, es werden sehr, sehr viele, obwohl jetzt schon sehr viele Daten zur Verfügung stehen, aber es, immer, es steigt, es steigt, es steigt. Es gibt 2030 keine Ahnung wie viel Faktor mehr Daten, die ausgewertet werden können, als heutzutage, was natürlich auch die Entscheidungsgrundlage, ja, verbessert.

I: Mhm, sehr gut. Jetzt die allerletzte Frage: In welchem Geschäftsmodell würden Sie sich als Innovationsberater im Jahr 2030 am meisten sehen?

B11: In welchem Geschäftsmodell von diesen dreien?

I: Von den dreien jetzt.

B11: Muss ich eine Entscheidung treffen?

I: Ja.

B11: Oder kann ich einen Mix?

I: Ja, kann, einfach Ihre Meinung.

B11: Ich würde einen Mix aus zwei und drei nehmen. Ich würde, ja, jetzt habe ich es vergessen, was war jetzt der springende Punkt am zweier?

I: Das Mentoring war dort, Persönlichkeitsentwicklung (unv.).

B11: Ahja, genau, das Mindset. Das Mindset vom zweier mit dem Programm vom dreier. Das würde mir am meisten zusagen. Die Entwicklung, dass einfach die Unternehmenskultur so gefördert wird, dass einfach eine Innovations-, dass die Fehlerkultur, steht in der Literatur – aber es geht einfach darum, einfach die Experimentierfreudigkeit der Unternehmen zu fördern und das Ganze auf belastbaren Daten beruhen.

I: Mhm.

B11: Oder aufzubauen.

I: Perfekt, das wars, danke vielmals.

B11: Bitte.

Interview-Transkription B12:

I: So, also, ich versuche auch stichwortartig mitzuschreiben, also, dass Sie wissen. Genau. Zuerst zwei allgemeine Fragen, wo ich Ihre Einschätzung haben möchte: Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Innovation beziehen bzw. sich weiterbilden? Was sind da die besten Möglichkeiten?

B12: Genau, also wie kann man Wissen über Trends beziehen? Also, einerseits natürlich – jetzt muss ich nur gerade mal kurz diese, ich habe da gerade so eine Benachrichtigung bekommen. Genau, wie kann sich ein Innovationsberater über Trends weiterbilden? Also einerseits gibt's natürlich viele Trendveröffentlichungen, die einerseits frei öffentlich zugänglich sind, irgendwelche Trendreports, die man online findet, die entweder von Unternehmen oder spezifischen Trendberatungen herausgegeben werden, oder die man über entsprechende Datenbanken kauft. Und das heißt, gerade im Bereich Trends ist schon mal per se einiges verfügbar. Und gerade, wenn man jetzt sagt, irgendwie auf so einem Level wie, also wirklich diese großen Megatrends wie Urbanisierung, Globalisierung, Big Data, etc., also, da gibt's natürlich wahnsinnig viel, was schon frei zugänglich ist. Das heißt, das eine ist natürlich einfach mal studieren, was schon vorhanden ist. Ich glaube, dann aus einer Innovationsberatung, wie Hyve, kriege ich natürlich ein gutes Gefühl für Trends einfach über unsere Projekte, weil man natürlich merkt, mit welchen Fragestellungen beschäftigen sich einzelne Unternehmen, beschäftigen sich Branchen. Und da sind es natürlich auch so die übergeordneten Trends, die man, ja, dann aus unterschiedlichen Ecken – halt wenn man jetzt Elektromobilität nimmt, kommt natürlich Interesse klar aus dem Bereich Automobil, aber auch von Energiedienstleistern, von Start Ups etc. Also, ich glaube, so über die direkte Arbeit, bekommt man nochmal ein Gefühl für Trends. Und dann sicherlich auch, indem man eben mit, ja, vielleicht so trendführenden Personen nochmal sich ein Netzwerk aufbaut, die da so ein bisschen ein feines Gefühl haben, was einfach in der Zukunft relevant werden könnte.

I: Mhm, okay.

B12: Also, zum Beispiel ein, so ein Konzept, das wir da so ein bisschen verfolgen, ist ja das Trend Receiver Concept, wo es eben darum geht, dass man irgendwie sagt, die Trend Receiver sind Personen, die einerseits die Trends kennen, aber auch so ein bisschen das, ja, nochmal sagen können, okay, welche Auswirkungen hat es denn dann? Also, um ein Beispiel zu geben, wenn

man irgendwie sagt, der Trend „Autonomes Fahren“, was würde das bedeuten? Dann ist natürlich die Antwort, die irgendwie alle sagen, okay, dann könnte ich während der Fahrt ein Buch lesen, oder Ähnliches. Das ist jetzt eine relativ naheliegende Antwort. Und, ich glaube jetzt Personen, die da nochmal so ein bisschen feinfühlicher sind, oder so Trendreceiver sind, die könnten dann vielleicht nochmal bewusst irgendwie sagen, okay, welche Auswirkungen hat es dann auf unsere anderen Lebensbereiche? Vielleicht wie wir leben, wie wir arbeiten, wie wir reisen, was auch immer. Also, die da einfach nochmal so ein bisschen weiterschauen können. Genau, das wären jetzt für mich so die wichtigsten Quellen an Trends.

I: Mhm. Alles klar, danke. Dann gleich die nächste Frage, die ist bewusst sehr allgemein gehalten: Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen bis 2030?

B12: Ja, die Frage ist sicherlich, wie man so diesen Innovationsdruck, oder dieses Innovationstempo natürlich so ein bisschen halten kann. Weil die großen Unternehmen definieren sich natürlich in Innovation und können da entsprechende Ressourcen dann auch ins Rennen werfen. Das heißt, da wird sicherlich die Herausforderung sein, wie kann man da mithalten, wie kann man da irgendwie seinen Platz halten, wenn man eben davon ausgehen würde, dass die Zahl, also, dass sich einfach per se so die Zahl dieser kleinen mittelständischen Unternehmen verringern wird. Oder wie kann man nochmal so seine spezielle Nische finden? Ich glaube, das wird so die Herausforderung sein.

I: Mhm.

B12: Und dann natürlich, ich glaube gerade die kleinen Unternehmen, wenn man jetzt, ja, die sind halt dann oft noch irgendwie inhabergeführt, oder sehr, sehr familiär geprägt. Das heißt, wenn man sagt, man möchte jetzt wirklich einen großen, neuen Trend irgendwie angehen, ja, das es halt auch einen gewissen Wandel bedingt. Was auf der einen Seite, glaube ich, einfacher ist, weil man vielleicht kleiner ist, schneller ist. Auf der anderen Seite gibt's wahrscheinlich dann doch intern so ein paar Widerstände, Hürden, Barrieren, wie auch immer.

I: Danke. Sehr spannend finde ich das, das habe ich jetzt schon öfter gehört, dass es interessant wird, wie kleinere Unternehmen mit dem Innovationsdruck umgehen von größeren Unternehmen. Also, das wird anscheinend wirklich ein Thema sein in Zukunft.

B12: Ja, ich meine, jetzt mit meinem Background, oder mit dem Background von Hyve, wir sind natürlich im Bereich Innovation tätig. Deswegen ist mein Wissen, oder mein Fokus jetzt wahrscheinlich auch da so ein bisschen gefärbt, oder nicht ganz objektiv. Aber eben im Kontext mit Innovation, ja, merkt man es natürlich schon.

I: Mhm, alles klar, danke. Jetzt kommen ein paar Fragen zum ersten Geschäftsmodell.

B12: Ja.

I: Da wäre gleich die erste Frage zu dem Geschäftsmodell mit dem Expertennetzwerk. Also, das heißt, dieser Solopreneur, der alleine auftritt, aber im Hintergrund sein Netzwerk hat und, ja, dazu die erste Frage: Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein? Da ist das Stichwort, gibt's überhaupt noch Experten in zehn Jahren, oder ist eh schon jeder, der Internetzugang hat, Experte?

B12: Also, ich glaube, Experten wird es natürlich weiterhin geben, und wahrscheinlich sogar noch mehr wie jetzt, weil die einzelnen Trends oder auch Branchen und Themenfelder, die entwickeln sich ja alle weiter, und mit dem entsprechenden Tempo entwickelt es sich weiter. Das heißt, vor allem, wenn man Digitalisierung nimmt, oder was auch immer, dann ist das so ein Tempo, dass, glaube ich, niemand jetzt ein Experte für alles sein kann, sondern, ich glaube, es wird spezialisierte Experten geben in den einzelnen Bereichen. Und, ja, klar, dieser Ansatz irgendwie, man kann nicht von allem alles wissen, der ist natürlich auch naheliegend. Deswegen glaube ich, dass so ein Expertennetzwerk in 2030 wahrscheinlich mindestens gleich wichtig, oder sogar noch umso wichtiger ist als jetzt.

I: Mhm, okay.

B12: Also, die Tendenz geht ja ganz klar so in Richtung so von Innovations-Öko-Systemen, wo man irgendwie sagen würde, man muss nicht alles im Unternehmen haben, sondern holt sich dann eben, ja, praktisch die jeweiligen Partner mit den jeweiligen Kompetenzen dann nochmal dazu. Und ich glaube, das betrifft sowohl die Großen als auch jetzt kleinere Unternehmen.

I: Mhm. Dann gleich die nächste Frage: Welche weiteren Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, den Trend zum Netzwerk? Also, das hat ja schon früher angefangen in der Geschichte mit Handelsruten, mit Handelsnetzwerken, jetzt kommt Social Media. Was unterstützt den Trend zum Netzwerk noch mehr, oder gibt's überhaupt was?

B12: Trend zum Netzwerk. Naja, gut, das ist jetzt schon ein bisschen bei den, also Digitalisierung ist sicherlich ein Thema. Gut, das ist jetzt hier schon ein bisschen genannt. Aber ja, im Prinzip, wenn ich sage, ich möchte mit einer Vielzahl an Experten in Kontakt bleiben, wird es halt irgendwann jetzt in der offline Welt, oder in dem physischen Kontakt schwer möglich sein. Das heißt, Digitalisierung würde ich wahrscheinlich sagen, Globalisierung, dass man vielleicht Experten jetzt nicht nur aus seinem Land oder seiner Region hat, sondern vielleicht halt auch wirklich Experten auch aus anderen Ländern. Ja, ich glaube, das wären die beiden, die mir mal spontan einfallen.

I: Mhm, okay. Uff, eine spannende Frage wahrscheinlich: Wie schätzen Sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMUs zum Thema Innovation? Also, es, ich habe in meiner Recherche immer mitgekriegt, dass Innovation mittlerweile schon fast ein Unwort ist und, dass viele Angst haben davor, also nicht nur wissen, was es nicht ist, oder was es sein könnte, sondern auch Angst haben mittlerweile.

B12: Ja, ich glaube, so das, ich glaube, wahrscheinlich so zwei Herzen irgendwie, die da schlagen. Auf der einen Seite schon das Wissen, dass man in irgendeiner Form sich weiterentwickeln muss, um auch diesen Entwicklungen, wie jetzt Digitalisierung oder ähnlichen, irgendwie Rechnung zu tragen. Auf der anderen Seite ja halt schon so diese Bedenken, ob man das jetzt als kleines, oder wie man sowas als mittelständisches Unternehmen bewerkstelligen kann.

I: Mhm. Okay, so. Und dann so eine letzte allgemeine Frage zu dem Geschäftsmodell: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell noch beeinflussen? Also in jegliche Richtung, also auch vielleicht zerstören, oder verstärken. Kennen Sie da irgendeinen Gegentrend vielleicht, oder?

B12: Hm, hm, hm, hm, hm, hm. Naja, da würde mir jetzt spontan keiner einfallen.

I: Okay. Na ist ja auch nicht schlecht, hehe.

B12: Nein, spontan kommt mir jetzt nichts Sinnvolles in den Sinn.

I: Okay, alles gut.

B12: Mhm.

I: Sehr gut. Dann geht es weiter mit dem nächsten Geschäftsmodell. Da war das Geschäftsmodell, dass man sagt, der Innovationsberater ist mein Mentor. Da auch das Stichwort mit dem begleitenden Videokurs, und, dass man als Kundensegment wirklich die Personen hat, mit denen man dann arbeitet. Da die erste Frage: Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung, also das Mindset zum Thema Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030? Da geht's darum, dass es ja immer mehr in diese Richtung Dezentralisierung geht, dass Teams agiler werden. Braucht es da überhaupt einen Unternehmer ganz oben, der Innovationen vorantreibt, oder sollte man das dann eben in den Teams lassen? Ja, wie sehen Sie das?

B12: Nein, ich glaube, es startet natürlich ganz oben. Weil, wenn so ein Wandel jetzt nicht vom Eigentümer oder von der Leitung mitgetragen wird, dann wird es natürlich jetzt auch nicht erfolgreich funktionieren. Sprich, ich glaube, es startet ganz oben. Oder die oberste Ebene ist ein wichtiger Bestandteil davon, sollte dann aber jetzt natürlich von allen, die Teams mitgetragen werden und jetzt grundsätzlich so den Ansatz im Unternehmen eher zu befähigen als irgendwie als externer Berater selbst zu machen. Das ist glaube ich, sicherlich ein wertvoller und unter anderem auch einer der Gedanken, die wir bei Hyve verfolgen. Also, da kann ich mich gut wiederfinden in dem Geschäftsmodell. Ich bin mir vielleicht noch nicht ganz so sicher mit der Einnahmequelle, mit dem Videokurs.

I: Mhm.

B12: Wie zentral das wirklich ist. Aber die grundsätzliche Idee dahinter kann ich gut unterschreiben.

I: Mhm, okay. Dann gleich zur nächsten Frage, aber sowas ähnliches haben wir eh schon gehabt: Wie wichtig ist, Ihrer Meinung nach, Expertenwissen im Jahr 2030? Und da ist das Stichwort eben Wissen überall frei zugänglich. Und ist es wichtig, Expertise zu haben, oder?

B12: Genau, ja, ich glaube, es ist wichtig, zu wissen, wo man was findet, oder zu wissen, wie man an die Experten rankommt. Ich glaube, man muss nicht das Expertenwissen in allen Bereichen haben, sondern eben sich ein Netzwerk aufzubauen, also so im Sinne von. es gibt einen Ausspruch: „Nicht alle guten Leuten arbeiten für das eigenen Unternehmen.“ Also wirklich mehr so ein Öko-System sich aufzubauen an Wissensträgern. Und das, glaube ich, wird jetzt und in den nächsten Jahren immer wichtiger werden.

I: Mhm. Dann die Frage zur Einnahmequelle: Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung von Abonnementbasis im Vergleich zur klassischen Abrechnung Stunden mal Stundensatz? Jetzt in Bezug auf ein Geschäftsmodell wie dieses.

B12: Also ich glaube, dass, ein Videokurs, und dann noch ein Abo dazu, das ist eine nette zusätzliche Einnahmequelle. Ich würde mal vermuten, dass es nicht damit auskommt. Weil, wenn man jetzt natürlich sagt, man möchte jetzt die Führung und auch die entsprechenden Mitarbeiter und Teams beraten und auch so ein bisschen Kulturwandel erzeugen und die nochmal schulen in Bezug auf unterschiedliche Methoden, dann sind das natürlich schon auch eben sehr sensible Themen, wo es gewisse Widerstände gibt. Und deswegen glaube ich, dass das jetzt rein ein Videokurs alleine nicht tun wird, sondern ich glaube schon, dass man mit den Leuten sprechen muss.

I: Mhm.

B12: Ich glaube, Sie hatten es in der Einleitung gesagt, was ich schon, was sich bei uns so ein bisschen bewährt hat ist, dass man sagt, man geht jetzt nicht rein und sagt so, „Ich schule euch jetzt mal“ oder, „Ich bin jetzt mal euer Mentor“, sondern, dass man sich eher ein konkretes Thema rauspickt, dann eine vordefinierte Gruppe aus dem Unternehmen, ein Team von angenommen fünf Leuten sich nimmt und wirklich mit diesen fünf Leuten inhaltlich an einem Thema oder an einer Aufgabenstellung arbeitet. Sprich, die arbeiten inhaltlich, aber an dieser inhaltlichen Arbeit nehmen sie natürlich nochmal ganz viel Wissen zu Kultur, zu Prozessen, zu Methoden mit. Sprich, der Berater ist dann der Mentor, der dieses interne Team eigentlich mehr anleitet. Und da ist, glaube ich, dieser direkte Austausch schon wichtig. Das Ganze kann sicher gut durch einen Videokurs unterstützt werden. Wobei hier unten steht ja eh „für begleitende Betreuung“, also, wahrscheinlich war es ja auch so gedacht.

I: Ja, genau, also.

B12: In dem Fall wäre es denn wahrscheinlich eine Mischung aus traditionell Stunden mal Tagessatz, und zusätzlich vielleicht das Abomodell.

I: Mhm.

B12: Oder, was man natürlich auch sagen könnte – aber das ist jetzt unabhängig, also betrifft jetzt nicht nur dieses Geschäftsmodell, sondern alle drei – man könnte natürlich auch sagen, ich arbeite für lau, oder für gar nichts, und werde dann am Ende an irgendeiner Innovation beteiligt, die rauskommt und irgendeinem Produkt. Ich bekomme 1% des Umsatzes, oder ich bin Miteigentümer, oder wir gründen gemeinsam ein Start Up, oder was auch immer.

I: Mhm, okay. Da habe ich die abschließende Frage zum Geschäftsmodell: Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell noch weiter beeinflussen? Also, in beide Richtungen wieder, positiv als auch negativ. Gibt's da Trends, die dafür oder dagegen sprechen noch?

B12: Ja, ich weiß jetzt nicht genau, ob das, also, wenn es jetzt irgendwie eine, also, es ist jetzt nicht wirklich ein Trend, aber wenn es jetzt so die Entwicklung geben würde, dass sich Unternehmen so ein bisschen etablieren, dass man jetzt doch alle Kompetenzen intern aufbauen muss, oder, dass das Thema Innovation so sensibel ist, dass man niemanden externen mit reinholen möchte, da wäre natürlich jetzt ein externer Mentor, hätte da eher einen schweren Stand.

I: Mhm. Sehr gut. Dann wäre es mit dem Geschäftsmodell so weit durch. Jetzt gehen wir zum dritten Geschäftsmodell, hier wieder vier Fragen. Das war das Geschäftsmodell, das rein digital ist, mit diesem 1st and 2nd Level Support, und wo man halt versucht, Innovationen zu unterstützen, indem man datengestützte und -unterstützte Trendvorhersagen macht, da Simulationen macht, da vielleicht Risikobewertungen macht, da Recherchen einfach durchführen kann usw. Da die Frage: Könnte, Ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

B12: Also, ich glaube, dass man es, dass man den ganzen Innovationsprozess hervorragend digital abbilden kann. Ich glaube aber trotzdem, dass es 100% rein digital schwer möglich sein wird, weil einfach Unternehmen dann doch so unterschiedlich sind. Das heißt, ich glaube, an irgendeiner Stelle braucht man dann nochmal diesen Support, oder diese Guidance. Aber ich glaube, dass eine Software da einen wesentlichen Anteil übernehmen kann. Aber gerade wenn man irgendwie sagt, dass Innovation ja oft dann auch mit internen Widerständen behaftet ist, vielleicht da nicht die richtigen Prozesse da sind – also, ich glaube, es ist nicht ganz so einfach zu sagen jetzt, ich nehme nur eine Software und nütze die.

I: Mhm, okay. Dann die nächste Frage: Wie schätzen Sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmen im Jahr 2030 ein?

B12: Ich glaube, künstliche Intelligenz wird sich weiterhin etablieren. Und ich glaube, es wird so ein bisschen in den nächsten Jahren so ein Bewusstsein oder so ein Umdenken geben, wofür man künstliche Intelligenz, und auch Big Data, wofür macht es wirklich Sinn. Aktuell sind es halt

so Schlagworte, und jeder sagt irgendwie so, „Ja, ich möchte was mit Daten machen, und ich möchte irgendwie KI nutzen.“ Und wenn man dann einmal so ein bisschen dahinter schaut, und sagt, „Okay, einerseits, welche Daten habt Ihr denn wirklich? Oder was wolltet ihr dann jetzt wirklich irgendwie damit machen?“ Oder, wenn man sich so Ideen anschaut, die es jetzt vielleicht schon gibt, da ist dann auch manches dabei, was dann einfach jetzt keinen wirklichen Mehrwert stiftet, oder keinen wirklichen Nutzen stiftet. Also, ich glaube, so nicht nur diese Technologien der Technologien wegen einsetzen, was jetzt aktuell so ein bisschen ist, jeder will halt aufspringen, sondern, dass man sich halt wirklich überlegt, okay, was ist denn der Mehrwert dadurch. Und da glaube ich schon, dass es definitiv an Bedeutung gewinnen wird. Auf der anderen Seite, aber das ist jetzt wahrscheinlich meine persönliche Meinung, könnte ich mir schon auch vorstellen, und das ist vielleicht dann so ein Gegentrend.

I: Mhm.

B12: Dass es eine gewisse Bewegung gibt, dass man sagt, okay, man geht so ein bisschen von diesem alles digital, alles vernetzt, alles intelligent so ein bisschen weg, also mehr zu diesem back to the Basics, oder ich weiß nicht genau, wie man diesen Trend dann offiziell irgendwie nennt. Aber es gibt ja schon einige Leute, die dann irgendwie sagen, sie machen so eine Digital Diet, sie kündigen alle Mitgliedschaften in Social Media Foren und sie besinnen sich wieder auf dieses ganz traditionelle.

I: Mhm.

B12: Also ich glaube irgendwie, die Technologie wird da natürlich sich weiterhin ausbauen und der Vorreiter sein, aber vielleicht so als, dass man ein bisschen mehr reflektiert, wofür braucht man die Technologie, und welchen Rahmen soll die einnehmen in unserem Leben.

I: Okay, alles klar. Da hätten wir das auch gleich beantwortet. Dazu passt aber eh die nächste Frage auch: Von was wird die Durchdringung der Digitalisierung künstlicher Intelligenz, Blockchain usw. maßgeblich abhängen? Also, was muss passieren, damit die wirklich sie durchdringt und jeder damit arbeitet, gerne damit arbeitet, oder zumindest keine Angst mehr davor hat, oder keine Bedenken mehr?

B12: Ja, ich glaube, dieses Angst abbauen ist natürlich so dieses eine, also, dieses Bewusstsein künstlicher Intelligenz, ersetzt das dann den Menschen oder ergänzt es unsere Arbeit, ich glaube, das ist das eine. Und, dass man dann irgendwie wirklich sinnvolle Anwendungen auch sieht von künstlicher Intelligenz.

I: Mhm.

B12: Also, ich glaube, jetzt irgendwie wäre es, also ich kenne, ja, ich glaube, es gibt viele Anwendungen von künstlicher Intelligenz. Aber irgendwie, dass man wirklich so sagen würde,

okay, das ist jetzt wirklich irgendwie sinnvoll und stellt wirklich einen Nutzen, das sind dann vielleicht gar nicht einmal so viele.

I: Okay, sehr gut. Dann wären wir jetzt mit den spezifischen Fragen durch. Dann hätte ich nur eine abschließende Frage noch: In welchem Geschäftsmodell von den dreien, würden Sie sich 2030 sehen? Das kann auch eine Mischform sein.

B12: Das ist natürlich schwierig, weil wir jetzt ganz stark, oder weil wir jetzt klassisch im Bereich B daheim sind.

I: Mhm.

B12: Und deswegen so der Schritt zurück zum selbständigen Berater würde jetzt, zumindest in unserem Kontext, nicht möglich sein.

I: Ja.

B12: Oder jetzt kein Schritt, den wir gehen würden. Also, ja, ich würde mich wahrscheinlich eher im Bereich B sehen mit starker Nutzung dann nochmal von Software, also eine Mischung aus B und C. Ich hatte ja bei C irgendwie gesagt, ich glaube weiterhin, dass es diese zusätzliche Beratung und Guidance irgendwie braucht. Ich glaube, Innovation muss so ein bisschen menschein. Und das Ganze nur über Software machen, wird nicht möglich sein. Aber auf der anderen Seite, ich glaube, dass Software wahnsinnig viel ersetzen kann. Und gerade jetzt mit Corona sieht man es ja auch. Also, in den letzten Monaten, viele Unternehmen wurden gezwungen, digital zu arbeiten, auch kreativ digital zu arbeiten, den Innovationsprozess digital zu machen, und es funktioniert hervorragend.

I: Mhm.

B12: Also, das heißt, ich denke, ich und wir werden da noch viel mehr diese Komponenten von C in unsere Arbeit mit aufnehmen. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob es die eine Software ist, die den ganzen Prozess begleiten kann, oder eher, ja, vielleicht einzelne Softwaretools in den einzelnen Phasen.

I: Mhm. Wobei es da in meiner Recherche halt auch immer wieder aufgefallen ist, dass es den Trend hin gibt, dass Unternehmen Software oder zu viele Softwares vermeiden wollen, ja?!

B12: Ja.

I: Sie möchten eine Software haben, die vielleicht nicht alles kann, aber alles bestmöglich irgendwie, so einen Mittelweg. Und das ist mehr oder weniger auch ein bisschen ein Gegentrend wahrscheinlich dorthin gehend, oder? Dass man sagt.

B12: Naja, das ist halt schwierig. Wenn man sich so einen Innovationsprozess anschaut, am Anfang irgendwie so vom Trend zu Bedürfnissen finden, Innovationsräume aufzeigen, die dann bewerten, dann Ideen, Konzepte ausarbeiten. Das ist natürlich so eine Vielzahl an Aufgaben, die

gemacht werden müssen. Und das hat schon einen Grund irgendwie, warum das dann im Unternehmen leicht mal ein, zwei, drei Jahre dauert, bis irgendwie.

I: Mhm.

B12: Der Prozess mal durchgespielt ist und so viele Leute intern und extern beteiligt sind. Also, ja, es hat schon einen Grund, warum Innovation so komplex ist. Und deswegen ist es natürlich schon eine Mammutaufgabe an eine Software. Auf der anderen Seite, bis 2030 sind ja auch noch zehn Jahre Zeit. Also, jetzt kein, ich möchte es nicht ausschließen, dass es sowas denn wirklich gibt.

I: Mhm, alles klar. Super, dann wäre die Befragung jetzt einmal beendet. Ich beende kurz die Aufzeichnung.

B12: Mhm.

ANHANG 2: GEKÜRZTE ANTWORTEN DER EXPERTENINTERVIEWS

<p>Frage 1:</p> <p>Was verstehen Sie unter einer Innovationsberatung und haben Sie Dienstleistungen in diesem Bereich schon einmal bezogen?</p>
<p>B1:</p> <p>Eine Innovationsberatung soll bestehende Prozesse hinterfragen und Auskünfte über mögliche Zukunftsszenarien geben können</p> <p>Bisher noch keine Leistungen einer Innovationsberatung bezogen</p>
<p>B2:</p> <p>Prozesse optimieren und neue Wege gehen</p> <p>Keine Innovationsberatung bis jetzt beauftragt</p>
<p>B3:</p> <p>Versteht Beratung in Bezug auf Vorgehensmodell</p> <p>Standardisierte Prozesse implementieren</p> <p>Best Practices und andere Sichtweise</p> <p>Datenbanken vorhanden, lernen von anderen</p> <p>Keine Erfahrung mit Innovationsberatung. Eng an SAP gebunden, weil Key Lieferant.</p>
<p>B4:</p> <p>Keine Dienstleistung bisher bezogen.</p> <p>Innovationsberatung ist ein externer blick auf das Unternehmen und den Markt</p>
<p>B5:</p> <p>Nein noch keine Dienstleistung.</p> <p>Beratung für neue Wege, offen für neue Ideen</p>
<p>B6:</p> <p>Start-Up führen, keine Gelegenheit Innovationsberatung in Action</p> <p>Versteht Experte, der über Trends aufklärt, Glaskugel schauen, Zukunft kennen</p>

Frage 2:

Was sind die größten Herausforderungen von klein- und mittleren Unternehmen (KMU) bis 2030?

B1:

Versäumung der nötigen digitalen Transformation

B2:

Statement: „Entweder du gehst mit der Zeit oder du gehst mit der Zeit“

Falsche Einstellung zu Neuem

B3:

Digitalisierung. Auch ein „Tischer“ muss digital werden, kann sich so differenzieren.

GAB zwischen Industrie und Handwerker

Netzwerken, Welt besteht aus Netzwerk und wächst zusammen. Internationalisierung.

Ungewohnte Umgebung.

B4:

Globalplayer in immer Mehr Märkte

Kleine vereinen sich zu Großen

Kostendruck durch Zusammenschlüsse und Globalisierung

B5:

Was immer funktioniert hat muss jetzt auch funktionieren

Viel Mindset Arbeit notwendig

B6:

In AT – sich abzugrenzen vom Mitbewerber

Positionierung, Spezialgebiet als Experte wahrgenommen werden das man für was steht Digitalisierung, Fachkräftemangel

Frage 3:

Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?

B1:

Extrem wichtig. Unternehmen fragen nach Spezial Expertenwissen

Generalist ist nicht mehr brauchbar

B2:

Sehr wichtig

Experten für Teilaufgaben für hohe Qualität

B3:

Expertennetzwerk wird gerade in der Beratung sehr wichtig. Man braucht Erfahrung und Spezialisierung sinnvoll. Know-how und Erfahrung von anderen Unternehmen

B4:

Es wird immer Experten geben

Expertenwissen wird zu Allgemeinwissen. - Und es kommt neues Expertenwissen

B5:

Wird noch wichtiger sein. Menschen möchten Absicherung

Experte braucht beweisbaren Expertenstatus.

B6:

Sehr wichtig, wie sieht der Zugriff aus? Social Media oder Netzwerk online abgebildet kennt man sich trifft man sich auch außerhalb zusammenwachsen enge Bindung zu Expertennetzwerk

Frage 4:

Welche Vorteile/Nachteile hat ein Geschäftsmodell, welche keine Mitarbeiter vorsieht, sondern den Zukauf von jeweiligen Experten?

B1:

Vorteil: Geringe Fixkosten

Nachteile: Geringe Skalierbarkeit

B2:

Vorteil: Kalkulierbares Risiko,

Nachteil: Unehrlichkeit gegenüber dem Arbeitgeber, da Nebenjob

B3:

Vorteil: Geringe Schwelle bei Gründung.

Netzwerk braucht man auch Neukundengewinnung.

Schnell im Business Fuß fassen.

Nachteil: Skaliert eher schlecht. Einflüsse von außen stark anfällig wegen Erlösmodell. Krankheit kann zu Unternehmenskrise werden

B4:

Vorteil: Kosten sind sehr effektiv. Aufwände für Experten gleich Kunden weiterverrechnen

Nachteil: Rekrutierung und Verfügbarkeit des Netzwerks

B5:

Es ist schwierig ein eingespieltes Team zu generieren

B6:

Kostenrisiko bei MA fällt weg, nichts leisten nichts zahlen

Krankheitstage Urlaubstage weg

kreative Arbeit

Frage 5:

Wie kann ein Innovationberater als Ein-Personen-Unternehmen seinen Wunschkunden erreichen/abholen um ihn folglich auch als Kunden zu gewinnen?

B1:

Er sollte sich mit den zukünftigen Problemen der KMU auseinandersetzen.

Schon jetzt verständliche Lösungen aufzeigen.

B2:

Präsent und aktiv nach außen gehen.

Kommunikation viel authentischer und regelmäßiger als bisherige Beratungsunternehmen

Mischung aus on- online (Netzwerk nutzen)

B3:

Digitalisierung, Omnichannel mit Expertenaufbau

Empfehlungsmarketing. Mundpropaganda; Referenz Kundenmarketing

Experteneinladungen Podiumsdiskussionen

B4:

Mit Netzwerken. Dadurch Kundengewinnung.

Online Werbung. Aber eher vernachlässigen.

B5:

Auf Social Media mit einem personal-Brand. Podcasts Blog nutzen, um Expertenwissen zu zeigen

B6:

Eindeutige Positionierung als Experte, dass er mit seinem Namen steht

<p>Frage 6:</p> <p>Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?</p>
<p>B1:</p> <p>Chancen: Einfache Kundenakquise wegen spitzer Positionierung</p> <p>Risiken: Erwartungshaltung der Unternehmen an einem speziellen Experten</p>
<p>B2:</p> <p>Keine genaue Angabe in diesem Punkt</p>
<p>B3:</p> <p>Keine genaue Angabe in diesem Punkt</p>
<p>B4:</p> <p>Chancen: Sehr gut. Weil Experten als zusätzlichen Job haben</p> <p>Genügend Experten vorhanden</p> <p>Gefahr: Schwierig an Experten zu kommen</p>
<p>B5:</p> <p>Risiko: Was, wenn Experte wegbricht? Ist es möglich mehrere Projekte gleichzeitig zu führen?</p> <p>Vorteil: Expertenpositionierung kann sich auf ein Thema fixieren</p>
<p>B6:</p> <p>Risiko: schwierig Qualität zu beweisen, zeigen wie gut Netzwerk ist - Referenzen</p> <p>Chance: Flexibilität alle Kundensegmente abbilden, alle Größen können bedient werden</p>

Frage 7:

Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030?
Und warum?

B1:

Ist eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Langfristige Planung liegt beim Unternehmer.

B2:

Absolut wichtig, Anpassungsfähigkeit ist sehr wichtig

Umgang mit Veränderungen

Mentale Anstrengung durch negative Berichterstattung

B3:

Unternehmer muss die Kultur vorgeben

Freie Teams brauchen Kultur und Umgebung. Richtung entscheidet das Team

Vision muss Unternehmer aufbauen und „verkaufen“

Zielbild muss sich anpassen und schnell wandeln können.

Flexibilität sicherstellen ist Aufgabe des Unternehmers

B4:

Wichtig ist die Grundeinstellung. Es braucht einen innovativen Ansatz

Zielbild muss sich anpassen und schnell wandeln können.

Flexibilität sicherstellen ist Aufgabe des Unternehmers

B5:

Langfristige Planung liegt beim Unternehmer.

B6:

Halbwertszeit von Entwicklungen immer kürzer, Handys z.B.

Mindset für neues bei Unternehmern offen gegenüber neuen Möglichkeiten sehen

Eigenes Geschäft voran treiben

Frage 8:

Wie erfolgsversprechend wäre ein, innerhalb der Innovationsberatung, begleitender Videokurs, um die Innovationskultur des Unternehmens zu fördern?

B1:

Absolut förderlich.

Menschen müssen begleitet werden. Was sind die nächsten Schritte könnten so aufgezeigt werden.

B2:

Videokurse: Ist wichtig damit es sich wiederholt.

Individuelle Videonachricht für Kunden

B3:

Es könnte ein begleitendes Mittel sein

Kulturelles Thema ist mit Videokurs schwer umzustellen

Charakteranalyse bei Unternehmen sehr wichtig

B4:

Workshop besser als Online Kurs

Aber Trend geht zu Onlinekurs. Aber wichtig ist Begleitung als Zusatz.

B5:

Ohne die richtige Einstellung funktioniert nicht

Es braucht einen Leader, dann ziehen erst Mitarbeiter mit

B6:

Durchaus Mehrwert liefert, Techniken vorstellen, auch zur Persönlichkeitsentwicklung, Krea-Techniken, Trendrecherche, Tools kennenlernen, wenn Fragen Mentor fragen, finde ich gut, ist digitalisiert sehr leicht angeboten und skaliert

<p>Frage 9:</p> <p>Für wie zukunftssicher halten Sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?</p>
<p>B1:</p> <p>Für Auftragsnehmer: Kalkulierbare Kosten</p> <p>Leistungsempfänger: Gut für Planung und Planungssicherheit</p>
<p>B2:</p> <p>Abo-Systeme werden mehr werden.</p> <p>Langfristige Kundenbeziehungen. Gut planbar.</p>
<p>B3:</p> <p>Begleitende Online Services gut über Abos abzubilden</p> <p>Dienstleistung auf Stundensatz skaliert nicht. Bringt aber gut Geld.</p> <p>Abhängig aus Personalauslastung</p> <p>Recurring Revenue sollte in einem GM unbedingt verankert sein</p> <p>Sollte kein Finanzierungsmodell sein</p> <p>Mehrwert über Abo Modell.</p>
<p>B4:</p> <p>Kostensicherheit deshalb Abo besser</p> <p>In der Beratung schwer durchzusetzen</p> <p>Es gibt Intensivzeiten</p>
<p>B5:</p> <p>Am Anfang braucht es Mindset Arbeit. Kunde muss sich Zeit nehmen für den Videokurs und erstnehmen</p>
<p>B6:</p> <p>Schwierig, keine klare Meinung, Abo ist verbunden mit Kostensicherheit auf der anderen Seite zahlt man viel was man nicht nutzt, auch Monate wo man mehr nutzt, macht Sinn setzt sich ein stückweit durch aber löst anderes nicht ab. Firmen kalkulieren immer mehr wenn kosten kenn ist egal wie hoch sie sind</p>

Frage 10:

Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B1:

Chancen: Menschen suchen nach Klarheit und Struktur

Risiken: Das Zwischenmenschlich könnte verloren gehen (wegen Digital)

B2:

Risiko: Zu wenige Kunden, - großer Konkurrenzkampf

B3:

Keine genaue Angabe in diesem Punkt

B4:

Chancen: Viel großes Wachstumspotenzial

leicht zu skalieren

Risiko: Kundenbindung rein online leicht auszutauschen.

B5:

Mischung aus beiden. Zukauf von Stunden sollten möglich sein

B6:

Chance: Ansatz der Persönlichkeitsentwicklung – neues Denken absoluter Zusammenhang

Nachteil: große Umsätze bleiben eher aus oder sind nicht realisierbar, Individualität fehlt

Frage 11:

Wird ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert?

B1:

Eher nicht, aber Potenzial vorhanden.

Wenn Druck hoch genug ist, müssen sie neuen Wegen suchen

B2:

2030 wird sich der Umgang mit KI wandeln und mehr Unternehmen akzeptieren diese Vorgehensweise. Arbeitsmarkt wandelt sich.

B3:

Glaubt nicht. Hintergrund: Digitalisierung und Software unterstützt

Kreativität braucht aber den Menschen

Kreative Themen werden nicht digitalisiert

Berater können solche Software nutzen

B4:

Es gibt sicher Firmen, die es akzeptieren

2030 noch nicht für breiten Masse

B5:

Sich selbst damit beschäftigt

Vorteil: Andere Mentoring Teilnehmer

Risiko: Durchhaltevermögen, wenn nicht erfolge sofort sichtbar

B6:

in 10 Jahren Software Tools absolut anerkannt verwendet und vertraut braucht aber trotzdem noch eine Person, die verkauf kann keine Software ersetzen

Menschen nicht immer fakten basiert handeln, sondern wegen vertrauen

Frage 12:

Welche Vorteile/Nachteile sehen sie bei einer rein digitalen und auf Daten bezogenen Innovationsberatung für Ihr Unternehmen?

B1:

Fehlerquelle bei Mitarbeiter der Daten eingibt.

Vorteil: Auswertungen auf Big Data Grundlage.

B2:

Reine digitale Abwicklung sollte in 10 Jahren kein Problem

B3:

Daten brauchen Kreativität

Radikale Innovationen nicht von Software „erfunden“ werden

Innovationsberater sollten weg von Daten hin zu Kreativität

B4:

Vorteil: Man braucht inhouse Know-how

Nachteil: Software braucht vertrauen und wird hinterfragt

B5:

Von der breiten Masse eher weniger

Unternehmen möchten persönliche Beratung

B6:

Vorteil: at wichtig breites Spektrum an Kunden abbilden klein und groß kann sich das leisten, verwendetes Material wird bezahlt

Nachteil: komplexe Software, Anwendung kann schwierig sein das jemand die Software richtig bedient

Frage 13:

Wie hilfreich wäre eine auf Daten gestützte Vorhersage von Trends und Simulationen von Geschäftsereignissen für Ihr Unternehmen?

B1:

Keine Aussage, da nicht sehr Unternehmensrelevant

B2:

Ähnlich wie „Kristallkugel schauen“. Parameter haben große Auswirkungen und können schwer vorhergesagt werden

Unternehmer möchten Bauchentscheidungen treffen

B3:

Nachteil: Daten schauen immer in die Vergangenheit. Daraus entstehen Vorhersagen für die Zukunft

B4:

Wir haben bereits Systeme die Hochrechnungen durchführen

Sehr hilfreich. Effiziente Kundensuche für Versicherungen.

B5:

Jederzeit flexibel anfangen und aufhören.

Vorteil: Bessere Daten durch KI, - so zu neue Wege

B6:

Social Media Branche, Tool hätten, das vorhersagt würde sehr viel erleichtern

Frage 14:

Welche Chancen/Risiken sehen Sie für dieses Geschäftsmodell?

B1:

Keine Aussage

B2:

Risiko: KI übernimmt die Welt, Gesellschaftsfragen

B3:

Nachteil: Daten schauen immer in die Vergangenheit. Daraus entstehen vorhersagen für die Zukunft

B4:

Chancen: Leicht zu skalieren und unendliches Wachstumspotenzial.

Nachteil: Kein Kundenkontakt. Branche der Beratung könnte wegrationalisiert werden.

B5:

Sehr hilfreich. In Social Media geht es viel um Daten

Was soll als nächstes gepostet werden

B6:

Chance: Skalierung weltweiter Einsatz ohne Probleme

Risiko: die Security – Cyber-Security, sehr sensible Unternehmensdaten

Frage 15:

Welche Art der vorgestellten Innovationsberatungen würden Sie für Ihr Unternehmen wählen?

B1:

Geschäftsmodell 2

B2:

Mischung aus 1 und 2

B3:

Hängt von der Innovationsart ab

Radikale Innovationen aus Selbstständig mit Expertennetzwerk

Weiterentwicklungen aus Software aber inkl. Berater

B4:

Im Jahr 2020 Variante 1

Im Jahr 2030 Mischung aus 2 und 3

Software mit Unterstützung aus Mentoring

B5:

Mentoring wegen persönlicher Beratung

Weil das Thema in Vordergrund steht

B6:

Mischung aus 2 und 3

<p>Frage 1:</p> <p>Wie kann ein Innovationsberater Wissen über Trends beziehen bzw. sich weiterbilden?</p>
<p>B7:</p> <p>Ziel interessiert sein. Trendforscher beobachten</p> <p>Offene Augen durch die Welt gehen, suche auch in Tageszeitungen/Fachmedien</p> <p>Nicht an „großen Unternehmen“ orientieren für KMU</p>
<p>B8:</p> <p>Sämtliche On- Und offline Angebote nutzen</p> <p>Netzwerkpartner</p> <p>Personalien online</p> <p>Beratungstätigkeit, selbst Methoden weiterentwickeln</p>
<p>B9:</p> <p>Ein reiner Innovationsberater gibt es nicht. Nur verschiedene Modelle</p> <p>Trends sind essenziell, darauf beruht alles.</p>
<p>B10:</p> <p>Trendforschung von Instituten</p> <p>Literaturrecherchen</p> <p>Gartner und Publikationen</p> <p>Beobachtung</p>
<p>B11:</p> <p>Spezialisierung auf Spezialgebiet – Positionierung</p> <p>Fachliteratur Netzwerktreffen</p>
<p>B12:</p> <p>Trendveröffentlichungen</p> <p>Datenbanken kaufen - Zugang kaufen</p> <p>Studieren was schon da ist</p> <p>Trends Gefühl durchlaufende Kundenprojekte direkte Arbeit</p> <p>Netzwerk aufbauen</p> <p>Trendreceiver Konzept: Personen mit Trend Expertise</p>

Frage 2:

Was sind, Ihrer Meinung nach, die größten Herausforderungen von Klein- und mittleren Unternehmen (KMU) bis 2030?

B7:

Mitarbeitersuche/Fachkräftemangel vor allem Tourismus.

Digitalisierung E-Commerce vs stationäre Handel

Auf Krisensituation vorbereiten

VUCA Welt

Schneller überlegen: Was muss sich tun, um morgen interessant zu sein.

New Work Attraktiver Arbeitgeber

B8:

Branchen werden sterben.

Herausforderungen: Digitalisierung. Kleine tun sich schwer

Fachkräftemangel

Restart. Sich laufend zu erneuern. Laufend neu erfinden

Auf welches Thema setze ich? Positionierung

Mindset für Innovationen

Bewusstes sterben von vielen kleinen Unternehmen

B9:

Können KMU die Geschwindigkeit der Entwicklung noch leisten.

Entwicklungen sind schwierig mitzuhalten

B10:

Nachhaltiges Geschäftsmodell

Digitalisierung schaffen und digital sichtbar zu sein

Effizienter werden

Geringe Margen

Fachkräftemangel, New Work

B11:

Die Start-Up Phase ist schwierig wegen Geldbedarf

Fachkräftemangel

Umdenkenden auf Digitalisierung

B12:

Wie geht man mit den Innovationsdruck um?

Sind genügend Ressourcen vorhanden?

Kulturwandel bei Familienunternehmen sind schwierig

Frage 3:

Wie wichtig, glauben Sie, wird der Zugriff auf ein Netzwerk an Experten im Jahr 2030 sein?

B7:

Spezialisierung wird immer wichtiger, deshalb wird sich das Expertennetzwerk wichtiger

B8:

Experten wird es auch noch in 10 Jahren noch geben

Erfolgsfaktor: Qualitätsfaktor beim Zukauf von Experten

Wissen kann man sich schnell aneignen, aber Erfahrung ist wichtig

Technologie als Unterstützung, Erfahrung ist dennoch wichtiger

B9:

Der Zugriff auf „wirkliche“ ist essenziell

YouTube experten haben nur allgemeines Expertenwissen

Unterscheidung als Experten ist entscheiden für GM

B10:

Sehr wichtig

Vorteile für kleine Beratungsagenturen

Nischenspezialisiert

B11:

Experten wird es immer geben. Aber mit tieferer Spezialisierung

Auch Innovationsberater muss Expertenwissen in anderen Bereichen haben

Kunden sind besser vorinformiert

B12:

Experten wird es weiterhin geben. Tempo wird erhöht, im Internet wird es „Ältere infors geben“.

Innovations- Ökosysteme = Partner

Frage 4:

Welche weiteren Trends unterstützen, Ihrer Meinung nach, dem Trend zum Netzwerk?

B7:

Digitalisierung, egal wer, wo. Weltweites Netzwerk ohne Probleme.

B8:

Aufgabenstellung werden komplexer. Mehrere Expertisen werden zur Lösungsfindung gebraucht
Qualität in Experten, Durch Referenzen, Netzwerk muss vielfältig sein

B9:

Netzwerken war schon immer relevanten. (Handelsrouten)
Wissen wird auf mehrere Köpfe verteilt. Weil auch komplexer

B10:

Peer to Peer Working
Als allein Anbieter große Projekt gewinnen
Man kann nicht Netzwerken – Social Media

B11:

Es wird alles komplexer. Allein überblickt man nicht mehr alles

B12:

Digitalisierung, Globalisierung,

Frage 5:

Wie schätzen sie derzeit die allgemeine Einstellung von KMU zum Thema Digitalisierung ein, im Vergleich zum Jahr 2030?

B7:

Digitalisierung wird selbstverständlicher

Spezifizierung des Begriffs Digitalisierung

B8:

Nein, Innovation ist eher ein Unwort. Eher negativ belastet

Unterschied zwischen Kleine und Große Unternehmen

Große Unternehmen eher offener zum Thema

B9:

Die Allgemeine Einstellung gibt es nicht

KMU müssen wissen, wo man steht, und daraus entscheiden

Innovationsnorm einführen, wäre ein Lösung

B10:

Leidenschaft für Innovation

Kleine Firmen möchten keine externe Beratung

Große Firmen haben Budget für Risiken

Innovation ist Chef Sache

B11:

Sie werden immer offener. Start-ups und KMUs müssen sich damit beschäftigen

Haben wir immer schon gemacht – geht nicht.

B12:

Jeder weiß das er sich weiterbilden muss. Gedanken wie man das schafft

Frage 6:

Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

B7:

Neue Arbeitsformen, New Work, Alternatives Erlösmodell

In Zukunft eher anonyme Kundenbeziehung

Risiko: Abwerbung von Experten durch die Unternehmen direkt

Entwicklungskosten in GM Berücksichtigen

B8:

Digitalisierung. Alles wird digitalisiert

Integriert in andere Geschäftsmodelle

Vernetzen der Branchen - Customizing

B9:

Gegentrend: Barrieren aufbaut

Wissen wird nicht geteilt, sondern geheim gehalten

Handelsbarrieren, kein Zugriff auf Experten

B10:

Wissen im Internet frei zugänglich- Risiko

Unterstützt Trend als EPU Trends -Kein Risiko

B11:

Der Innovationsberater muss sich überall auskennen.

Warum brauche ich dann den Innovationsberater

Wenn wissen über verfügbar ist warum braucht es einen Innovationsberater

B12:

Keine speziellen Aussagen

Frage 7:

Wie wichtig ist die richtige Grundeinstellung (Mindset) zu Innovationen als Unternehmer im Jahr 2030?

B7:

Absolut wichtig. Egal ob agile Führungsteams oder nicht.

B8:

Sehr wichtig. Es braucht Vorbilder für Mitarbeiter. Menschen die Führen und die Richtung vorgeben
Zugpferde im Unternehmen

Es braucht alle Menschentypen in einem Unternehmen

B9:

Unternehmer ist Feldherr. Es wird noch wichtig sein, als Unternehmer sich mit Innovationen zu beschäftigen

Unternehmer muss der Kopf von strategischen Innovationsmanagement

B10:

Mitarbeiter zum Mitdenken, Dezentrale Führungen, Teamverantwortung

Mitarbeiter genauso wichtig für Innovationen.

B11:

Enorm wichtig. Eine Innovation muss von innen kommen. Auch Mitarbeiter müssen gefördert werden.
VUCA Welt wird immer intensiver

B12:

Es startet ganz oben

Muss aber von allem Team mitgetragen werden

Frage 8:

Wie wichtig ist ihrer Meinung nach Expertenwissen im Jahr 2030? Stichwort Wissen überall frei zugänglich.

B7:

Kompetenz für Wissen richtig einsetzen

Schwierig sich in neues Wissen immer einzudenken

B8:

Expertenwissen an Personen geknüpft wird abnehmen. Eher Wissensmanagement.

B9:

Wissen zu neuen Wissen ist teuer und wird auch bleiben

C Level Netzwerke möchten Ziel

B10:

Keine speziellen Aussagen

B11:

Keine speziellen Aussagen

B12:

Kompetenzen und Netzwerk ist wichtiger als Expertise

Frage 9:

Für wie zukunftssicher halten sie eine Abrechnung auf Abonnement Basis, im Vergleich zu der klassischen Abrechnung (Stunden x Stundensatz)?

B7:

Beides wird parallel zu verwenden sein.

Wichtig ist ein durchdachten Abo und Angebot

B8:

Beides wird es geben. Bedarfsgerechnetes Erlösmodell

Schnellere Beratung möglich

Kombination von Pauschalen und Preis nach Aufwand

B9:

Leistungspakete werden meist pauschal verrechnet

Abo Modell werden derzeit einfach Personalkosten verrechnet

Wird der Mehrwert über Jahre hinweg geliefert.?

B10:

On-demand weder Abo noch Stundensatz

Umsatzhöhe im Internetgeschäft

Videokurs eher als Marketing

B11:

Richtung Abo Modell eindeutig

Nach getaner Arbeit wird bezahlt

Innovationsberater bekommt sein Geld sowieso

Alternative Beratung auf Erfolgsprovision

B12:

Als zusätzliche Einnahmequelle ist Abo ok,

Sensible Themen sollten spezifisch und individuell behandelt werden.

Erfolgsbeteiligung /Provision

Frage 10:

Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

B7:

New Work, Dezentralisierung

B8:

Trend zur Globalisierung

Zeitverschiebung nutzen

Effizienzsteigerung.

B9:

Gegentrend möglich: Große IT-Firmen könnten das zusätzlich anbieten

B10:

KI für automatisiertes Mentoring

B11:

Wenig Individualität. – Trend gibt es aber

Face- to Face wird auch wichtiger auch mit und ohne online

B12:

Kompetenzen eher intern aufbauen

Frage 11:

Könnte, ihrer Meinung nach, eine rein digitale Innovationsberatung im Jahr 2030 von der breiten Masse der Unternehmen akzeptiert werden?

B7:

Wird bei KMU nicht leicht akzeptiert.

Lieber einen Ansprechpartner und Direkten Beraterbezug.

Hybridform möglich

B8:

2030 noch nicht. Aber in den nächsten 50 Jahren schon.

Schon jetzt gibt es digitale Prozesse, brauchen aber menschliches Expertenwissen.

B9:

Ja, ist möglich.

Innovation ist sehr Personen bezogen. Das wird bleiben auch in 10 Jahren

B10:

Für bestimmte Bereiche ja. Es gibt schon vereinzelte Software

B11:

Absolut. Schon jetzt gibt es gute Plattform. Wenn das verknüpft wird hat den großen Mehrwert.

B12:

Innovationsprozess gut digital abbildbar

Ein Unternehmen möchte persönlichen Kontakt zu Vertrauensperson

Frage 12:

Wie schätzen sie die Akzeptanz von künstlicher Intelligenz bei Unternehmern im Jahr 2030 ein?

B7:

Leute fürchten sich derzeit noch vor KI

In Produktion/Fertigung verstärkt im Einsatz. Dienstleistung eher schwierig, aber möglich

Könnte normal sein

B8:

Höher als jetzt. Unternehmen sehen den Nutzen noch nicht. Zu wenig Chancen aufgezeigt

KMU Werden in 10 Jahren nicht deutlich mehr KI einsetzen

B9:

KI wird schon jetzt bewusst eingesetzt

Europa hinten nach.

B10:

Vertrauen bei KMU dauert länger, wird aber kommen. Bis 2030 durchaus möglich.

B11:

Vertrauen in KI wird steigen, weil es mit Menschen vermischt.

Antworten auf Faktenbasis ohne Emotionen

B12:

Wird sich weiter etablieren. Umdenken was macht es Sinn

Mehrwert muss immer hinterfragt werden und sinnvoll einsetzen

Frage 13:

Von was wird die Durchdringung der Digitalisierung/Künstlichen Intelligenz und Blockchain maßgeblich abhängen?

B7:

Leute das Leben erleichtern. Nicht zu utopisch. Wird zu Standard

B8:

Krisen wie Corona.

Menschen müssen Erleichterung erkennen.

Aus der Not und gezwungen wurden

B9:

Hat sich schon durchgesetzt

Möchte schon mehr einsetzen

Jeder muss auf den Zug aufspringen

B10:

Sicherheitskonzepte für Blockchain

Peer to Peer Working – Blockchain = Identifizierung möglich

B11:

Security muss stehen. Damit die Systeme sicher sein. Sonst wird es immer eine Hemmung geben.

B12:

Angst abbauen, KI ersetzt Menschen, Sinnvolle Anwendungen/Beispiele zeigen

Frage 14:

Welche Trends könnten dieses Geschäftsmodell beeinflussen?

B7:

Keine genauen Angaben

B8:

Digitalisierung ist unausweichlich

Gegentrend zur Social Media

Mindset des Menschen könnte verhindern

B9:

Gegentrend: Experten kommen ins Haus, Ohne digital. Kreative im Menschen suchen.

B10:

Viel Software in Firmen, nicht noch eine Software.

Integrierung, Konzertierung auf wenig Software

B11:

Digitalisierung, KI muss sich ausarbeiten.

Quantencomputer = Rechenleistungen

Globale Vernetzung

B12:

Bewegung in Richtung nicht digital, back to the Basic, Digitale Diät

Frage 15:

In welchem GM sehen Sie sich 2030?

B7:

GM2, Persönlicher Hintergrund zu Changemanagement,

B8:

Mischung in deutlicher Verlagerung Richtung Software

Persönlicher Kontakt ist sehr wichtig. Mentoring ist sehr wichtig

Anteil an digitalen Tools wird steigen

B9:

Industrieunternehmen: Zugriff auf Netzwerk essenziell

Fachwissen bieten für Branchen

Welches Erlösmodell wird abhängig von der Kundengröße sein

GM 1

B10:

C wäre das spannendste

Begleitend B

B11:

Mix aus Mentoring und Software

B12:

B und C verknüpft. Software besser nutzen

C mit zusätzlicher Beratung/Mentoring