



[02 / Prägende Trends](#)

[03 / Zukunftsfähigkeit](#)

[04 / Optionen prüfen](#)

[05 / Umbau finanzieren](#)

# Neue Wege im Business: Erfolgreiche Geschäftsmodelle in einer sich wandelnden Welt

In einer Zeit des rasanten Wandels ist es für Mittelständler unerlässlich, das eigene Geschäftsmodell flexibel zu gestalten. Sie müssen sich ständig an neue Marktbedingungen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

## IMPRESSUM

Whitepaper:  
Neue Wege im Business

Veröffentlicht: November 2024

Herausgeber:  
Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.  
Charlottenstrasse 47  
10117 Berlin Deutschland  
V.i.S.d.P.: Christian Achilles,  
Leiter Kommunikation

Redaktionelle Umsetzung:  
Fazit Communication GmbH  
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Hannes Ludwig, Jonas Grashey

Redaktion:  
Benjamin Kleemann-von Gersum,  
Harald Czycholl

Art Direction:  
Viktoria Vieweg

# Welche Megatrends prägen den Wandel der Märkte?

Eine ganze Reihe von Megatrends sorgt dafür, dass Unternehmen mit gravierenden Veränderungen konfrontiert sind – und nun vor der Herausforderung stehen, ihre Geschäftsmodelle an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

## Digitalisierung & KI

Bei der Digitalisierung geht es längst nicht mehr nur um den Einsatz neuer IT-Hardware oder Softwaresysteme, sondern inzwischen auch um Künstliche Intelligenz und eine intelligente Vernetzung. Das Zusammenspiel zwischen Mensch und Technologie verändert sich rasant. Die Rollenverteilung muss neu definiert werden. Für die Unternehmen kommt es nun darauf an, die vorhandenen Technologien effizient einzusetzen. Wenn das gelingt, ergeben sich hier enorme Potenziale: zur Effizienzsteigerung auf der einen Seite – und für gänzlich neue Geschäftsmodelle auf der anderen.

## Nachhaltigkeit & Dekarbonisierung

Auch die Bedeutung von Nachhaltigkeit sollten Unternehmer nicht unterschätzen – sondern den Megatrend nutzen, um das eigene Geschäftsmodell neu aufzustellen. Denn das Thema, einhergehend mit Energiewende, Dekarbonisierung und gesetzlichen Neuregelungen wie der EU-Plastikverordnung, reicht längst in jeden Bereich unseres Alltags hinein. Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder Strategien von Unternehmen: Selbst wenn es nicht immer auf den ersten Blick erkennbar ist, entwickelt sie sich zu einem der wirkmächtigsten Treiber unserer Zeit. Der Megatrend sorgt nicht nur für technologische Innovationen, eine Neuausrichtung der Werte der globalen Gesellschaft, der Kultur und der Politik. Er verändert darüber hinaus unternehmerisches Denken und Handeln in ihren elementaren Grundfesten.

## Politische Konflikte & Krisen

Die zahlreichen politischen Konflikte haben zunehmenden Einfluss nicht nur auf die Gesellschaft, sondern auch auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Denn sie verunsichern die Menschen – und Verunsicherung sorgt tendenziell dafür, dass die Menschen Kaufentscheidungen aufschieben. Zugleich verteuern sich Rohstoffe und Energie. Hinzu kommen bürokratische Herausforderungen, vor die die Wirtschaft gestellt wird. Das Lieferkettengesetz und die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind dafür nur zwei Beispiele.

## New Work & Fachkräftemangel

Viele Mitarbeitende entwickeln hinsichtlich ihrer Karriereplanung neue Vorstellungen: In Zeiten der Digitalisierung wird New Work immer wichtiger – und damit verlieren klassische Karrieremodelle gegenüber Aspekten wie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Sinnhaftigkeit des jeweiligen Berufs an Bedeutung. Unternehmen, die diese Ansprüche ihrer Mitarbeitenden nicht berücksichtigen, haben angesichts des Fachkräftemangels zunehmend Probleme, geeignetes Personal zu finden.

**Wichtig ist es in jedem Fall, aus diesen Megatrends die richtigen Konsequenzen für das eigene Geschäftsmodell zu ziehen und es entsprechend zu transformieren.**



# Ist mein Geschäftsmodell noch zukunftsfähig?

## 5 Schritte zur Analyse der bestehenden Strategie

### 1. Zielgruppe

Zunächst sollten Unternehmen ihre Zielgruppe genau kennen. Verändern sich die demographische Zusammensetzung oder die Bedürfnisse der Kunden? Passen Produkte oder Dienstleistungen noch zu deren Bedürfnissen?

### 2. Wertversprechen

Ihr Wertversprechen – also das, was Ihr Unternehmen einzigartig macht – sollte regelmäßig hinterfragt werden. Ist es für die Kunden weiterhin attraktiv? Bietet es genügend Mehrwert im Vergleich zur Konkurrenz? Unternehmen, die ihr Wertversprechen nicht erneuern, laufen Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten.

### 3. Einnahmequellen

Sind die aktuellen Einnahmequellen stabil und diversifiziert? Ein gesundes Geschäftsmodell basiert oft auf mehreren Einkommensströmen. Hierbei gilt es, zu analysieren, welche Produkte oder Dienstleistungen den

höchsten Ertrag bringen und welche Bereiche möglicherweise unterentwickelt sind.

### 4. Effizienz

Wie effizient ist das Unternehmen in seinen Prozessen? Steigen die Kosten schneller als die Einnahmen? In diesem Schritt geht es darum, unnötige Ausgaben zu identifizieren und mögliche Effizienzsteigerungen etwa durch Automatisierung oder optimierte Abläufe zu erkennen.

### 5. Wettbewerb

Die Wettbewerbslandschaft verändert sich kontinuierlich. Beobachten Sie Ihre Mitbewerber und den Markt genau. Gibt es neue Trends oder Technologien, die das Geschäftsmodell beeinflussen könnten? Regelmäßige Marktbeobachtung hilft dabei, rechtzeitig auf Veränderungen zu reagieren und Innovationen zu nutzen.

## WIE UNTERNEHMEN DIE TRANSFORMATION MEISTERN

### Drei inspirierende Erfolgsbeispiele

#### Bundesdruckerei: Vom Staatsdrucker zum digitalen Vorreiter

Die Bundesdruckerei blickt auf eine langjährige Geschichte zurück: Personalausweise und Reisepässe werden beispielsweise von dem öffentlichen Unternehmen hergestellt. Doch die Gruppe befindet sich in einer weitreichenden Transformation vom klassischen Wertdruckunternehmen hin zu einem Anbieter hochsicherer Digitalisierungslösungen für staatliche Kunden und private Unternehmen mit erhöhtem Sicherheitsbedarf. Lösungen wie der Biometrie-Chip im Reisepass, die E-Ausweisfunktion oder auch die Entwicklung von GesundheitsIDs für Krankenkassen für den Zugang zur elektronischen Patientenakte oder E-Rezept haben die Bundesdruckerei zu einem digitalen Vorreiter gemacht.

#### Neapco: Durch Innovationsfähigkeit zum Erfolg

Flexibilität und Mut stellt der Antriebsstrangspezialist Neapco aus Düren unter Beweis. Seit fast hundert Jahren ist das Unternehmen mit seinen weltweit mehr als 3200 Mitarbeitern ein führender Anbieter von Antriebslösungen für Verbrenner. Nun hat es einen innovativen platzsparenden Radnabenmotor für leichte E-Nutzfahrzeuge entwickelt. Die Produktion wird am Dürener Standort aufgebaut – und sorgt dafür, Industriearbeitsplätze in der Region zu halten.

#### Knauber: Ein Energiehändler im Wandel der Zeit

Kohle, Heizöl, Gas: Den Großteil seiner rund 120-jährigen Geschichte war die Bonner Firma Knauber ein klassischer Energiehändler, die ihr Geld vor allem mit fossilen Energieträgern verdiente. Doch das in vierter Generation in Familienhand befindliche Unternehmen wandelt sich grundlegend: Bereits seit 2010 arbeitet die Firma klimaneutral, indem sie CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Klimaschutzzertifikate kompensiert. Auch das Produktsortiment wird grüner: Neben Ökostrom gehört heute auch klimafreundliche Wärmepumpentechnik dazu.

Hören Sie die ganze Geschichte im „Erfolgsbilanz“-Podcast:



# Das bestehende Unternehmen umkrempeln oder einen neuen Geschäftsbereich aufbauen?

Unternehmen stehen oft vor der Entscheidung: Soll man das bestehende Geschäftsmodell optimieren oder einen komplett neuen Geschäftsbereich aufbauen? Beide Ansätze haben ihre Vor- und Nachteile, die es sorgfältig abzuwägen gilt.

## OPTION 1: NEUES GESCHÄFTSMODELL

Die Transformation eines Geschäftsmodells bedeutet, dass ein Unternehmen grundlegend die Art und Weise ändert, wie es Werte schafft. Das Angebot und die Alleinstellungsmerkmale müssen neu definiert werden, um relevanter und attraktiver für die Zielgruppe zu sein.

## OPTION 2: NEUES GESCHÄFTSFELD

Ein neues Geschäftsfeld bietet die Möglichkeit, zusätzliche Umsätze zu generieren und Abhängigkeiten vom Kerngeschäft zu reduzieren. Dieser Ansatz zielt darauf ab, neue Märkte zu erschließen, oft durch Ergänzungen, die Synergien mit dem Kerngeschäft nutzen.

---

### Vorteile

**Wettbewerbsvorteil:** Ein neues Geschäftsmodell kann dabei helfen, sich von Wettbewerbern abzuheben. Wenn es erfolgreich ist, könnte das Unternehmen einen neuen Standard im Markt setzen und sich eine Vorreiterrolle sichern.

**Kundengewinnung:** Durch die Neuausrichtung auf veränderte Kundenbedürfnisse kann das Unternehmen die Kundenzufriedenheit steigern und eventuell neue Kundengruppen ansprechen.

**Attraktivität für Investoren:** Eine klare Transformation hin zu einem zukunftsorientierten Geschäftsmodell kann das Unternehmen für Investoren attraktiver machen, insbesondere wenn es auf Innovation und Wachstum ausgerichtet ist.

**Diversifikation:** Ein zusätzliches Geschäftsfeld kann das Unternehmen weniger anfällig für Schwankungen und Risiken im Hauptgeschäft machen. Es schafft neue Umsatzquellen und mindert das Risiko, dass die Firma allein auf ein einziges Geschäftsmodell angewiesen ist.

**Synergieeffekte:** Oftmals lassen sich Ressourcen, Kompetenzen und Infrastrukturen zwischen dem bestehenden und dem neuen Geschäftsfeld teilen, was Effizienz und Kosteneinsparungen bringt.

**Flexibilität:** Ein neues Geschäftsfeld erlaubt es dem Unternehmen, neue Ansätze auszuprobieren und sich an neue Technologietrends oder Marktveränderungen anzupassen, ohne die Gesamtstrategie des Unternehmens stark zu beeinträchtigen.

---

### Nachteile

**Hohe Investitionskosten:** Die Umstellung eines Geschäftsmodells ist oft teuer, da sie Investitionen in Technologie, Infrastruktur, Personal und Training erfordert. Dies kann kurzfristig die Liquidität belasten.

**Hohes Risiko:** Der Erfolg eines neuen Geschäftsmodells ist nicht garantiert. Der Markt könnte nicht wie erwartet reagieren, und die Einführung könnte scheitern. Zum Beispiel könnten manche Kunden das neue Modell nicht akzeptieren und zur Konkurrenz wechseln.

**Hohe Komplexität:** Eine Geschäftsmodell-Transformation umfasst meist umfassende Änderungen an der Organisationsstruktur und den Prozessen. Dies erhöht die Komplexität und erfordert ein starkes Change-Management, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten.

**Herausforderung Unternehmenskultur:** Die Herausforderung, eine kohärente und flexible Unternehmenskultur für mehrere Geschäftsfelder zu etablieren, kann Spannungen und Unstimmigkeiten schaffen.

**Potenzielle Kannibalisierung:** In manchen Fällen könnte das neue Geschäftsfeld mit dem bestehenden Geschäft konkurrieren, was zu einer Kannibalisierung führen kann, bei der die Umsätze des neuen Geschäfts die des bestehenden Geschäfts schmälern.

**Hohe Anfangsinvestitionen:** Der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes erfordert finanzielle Mittel und Ressourcen für Forschung, Entwicklung, Personal und Infrastruktur. Die Anfangsinvestitionen können hoch sein und die Unternehmensressourcen belasten.



Die Brüder Nathanael (links) und Johannes Laier wurden für die Gründung des Start-ups WeSort.AI ausgezeichnet.

## Deutscher Gründerpreis

# Kreativität, Inspiration und unternehmerischer Mut

Wer sein Unternehmen für die Zukunft neu aufstellen will, braucht kreative Ideen, aus denen sich ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln lässt. Inspirationen dafür liefert der [Deutsche Gründerpreis](#), eine der bedeutendsten Auszeichnungen für innovative Persönlichkeiten in Deutschland. Biotechnologie, Elektrolyte „Made in Germany“, Künstliche Intelligenz und Digitales standen 2024 im Finale.

Der Gewinner 2024 in der Kategorie Start-up: WeSort.AI aus Würzburg lässt keinen Joghurtbecher unerkant: Ob zerdrückt, zerkratzt oder verschmutzt, die Künstliche Intelligenz weiß genau, was sie da vorm elektronischen Auge hat. Die Sortierung ist schnell und zu fast 100 Prozent genau. Menschliche Sortierer brauchen fünfmal länger und sind dabei nur halb so treffsicher.

### Von der Lust, Probleme zu lösen

Das Jungunternehmen dermanostic aus Düsseldorf wurde als Aufsteiger für seine Smartphone-App, eine digitale Hautarztpraxis, ausgezeichnet. Die Vision: Jedem, unabhängig von Ort und Zeit, eine hochwertige dermatologische Versorgung zu ermöglichen.

dermanostic garantiert eine Diagnose und Therapieempfehlung innerhalb von 24 Stunden. Per Smartphone-App werden drei Fotos der Hautveränderung gemacht und einige Fragen beantwortet – die sogenannte Anamnese. Wenig später übermittelt der dermanostic-Hautarzt per App die Diagnose.

„Die Lust, ein Problem zu lösen, ist immer bewundernswert – vor allem wenn es ein Problem ist, das die Welt belastet. Wenn man etwas startet, wenn man gründet, tritt man aus dem gewohnten Trott. Start-ups gehen nach vorn, wollen was machen – das ist eine Aufforderung an uns alle. Das ist es, was unser Land braucht“, sagte Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck bei der Preisverleihung des Deutschen Gründerpreises in Berlin.

Die geehrten Unternehmer sind inspirierende Beispiele dafür, wie erfolgreiche Geschäftsmodelle aussehen können. Sie zeigen auf, wie man durch Innovation, Anpassungsfähigkeit und strategisches Denken auf dem Markt bestehen kann. Diese Vorbilder können andere Unternehmer dazu motivieren, ihre eigenen Konzepte kritisch zu hinterfragen und anzupassen.

# Wie lässt sich die Transformation des eigenen Geschäftsmodells finanzieren?

## 5 Finanzierungsquellen im Überblick

### Eigenmittel

Gerade in der Anfangsphase werden externe Kapitalgeber wegen des hohen Risikos sehr zurückhaltend reagieren. Dann ist es gut, wenn ein Unternehmen über Rücklagen für Investitionen verfügt. Auch Eigentümer sollten zusätzliches Kapital bereitstellen. Damit zeigen sie, wie stark ihr Vertrauen in die neue Geschäftsidee ist.

### Beteiligungskapital

Eine Alternative sind Risikokapitalgeber wie Venture-Capital-Gesellschaften. Sie haben Erfahrung mit Unternehmen, die große Veränderungen und Wachstumsstrategien verfolgen. Sie bringen nicht nur Kapital ein, sondern auch ihr Netzwerk.

### Staatliche Fördermittel

Auch der Staat ist bereit, sich an den Kosten der Transformation zu beteiligen. Besonders in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gibt es Zuschüsse und vergünstigte Darlehen. Diese Unterstützung reduziert das Risiko für das Unternehmen.

### Crowdfunding

Für Projekte mit einem gesellschaftlich relevanten Charakter kann Crowdfunding eine geeignete Option sein. Diese Finanzierungsquelle ermöglicht zudem eine frühzeitige Marktvalidierung und schafft ein starkes Gemeinschaftsgefühl zwischen Unternehmen und Kunden.

### Kredit der Sparkasse

Sparkassen und Banken sind traditionell risikoscheu. Zeigt das neue Geschäftsmodell aber erste Erfolge, verbessert sich auch das Kreditrating. Für die Wachstumsphase wird damit auch Fremdkapital verfügbar.



## 3 FRAGEN AN MARKUS ROBL, LEITER SPEZIALFINANZIERUNGEN BEI DER SPARKASSE HEIDELBERG

### Wenn ein etablierter Mittelständler seine bisherige Strategie grundlegend ändern möchte, mit welchem Investitionsvolumen muss er dann rechnen?

Investitionen in einen bestehenden Betrieb sind bei einer vollständigen Neuausrichtung in den seltensten Fällen unerheblich. Die absolute Höhe der Investitionen hängt im Wesentlichen davon ab, in welcher Branche das Unternehmen tätig ist. Firmen aus dem Sektor der Dienstleistungen kommen häufig schon mit sechsstelligen Beträgen aus. Während Unternehmen aus der Produktion in der Regel Millionenbeträge für umfassende Investitionen einplanen müssen.

### Ein neues Geschäftsmodell muss sich am Markt erst noch beweisen, belastbare Finanzkennzahlen existieren noch nicht. Auf welcher Basis prüfen Sie die Kreditwürdigkeit?

Im Fokus einer Prüfung stehen mindestens zwei wesentliche Aspekte: Die Geschäftsidee und die Unternehmerpersönlichkeit. Der Aspekt Geschäftsidee umfasst hierbei nicht nur die wirtschaftliche Planung, sondern insbesondere auch die Fragen nach dem Innovationsgrad und den Markteintrittsbarrieren. Im Hinblick auf die Unternehmerpersönlichkeit ist die Prüfung so divers wie die Menschen hinter den Unternehmen. Im Kern geht es hierbei nicht nur um Qualifikationen, sondern auch um die Überzeugungskraft.

### Wie könnte ein praktikabler Finanzierungsmix für die Neuausrichtung eines Unternehmens aussehen?

Neuausrichtungen ziehen häufig steigende Anforderungen an das Working Capital nach sich. Denn das neue Geschäftsmodell muss seine Ertragskraft ja erst noch unter Beweis stellen. Auch ist die Einbindung öffentlicher Fördermittel unabdingbar. Insbesondere bei Neuausrichtungen und der Einbindung neuer Technologien gibt es attraktive Förderdarlehen. Der Finanzierungsmix sollte somit unter Berücksichtigung von Laufzeit und Verwendungszweck sowohl Hausbankdarlehen, öffentliche Fördermittel als auch einen Anteil an Eigenmitteln umfassen.

# Von der kreativen Idee zum innovativen Geschäftsmodell

Eine gute Idee allein reicht oft nicht aus, um erfolgreich am Markt zu bestehen. Der Weg von der Inspiration zum wirtschaftlichen Erfolg erfordert strategisches Denken, Mut zur Umsetzung und die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren.

## In 7 Schritten zum Erfolg



### 1. Mit der Vision starten

Eine starke Vision ist der Kern jedes erfolgreichen Unternehmens. Sie gibt die Richtung vor und inspiriert Gründer wie Teammitglieder gleichermaßen. Beantworten Sie sich selbst die Fragen: Was möchten Sie erreichen? Welches Problem wollen Sie lösen? Die Vision sollte klar und motivierend sein und gleichzeitig langfristige Ziele abstecken.



### 2. Team zusammenstellen

Ein Team, das über die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, ist der Schlüssel zum Erfolg. Identifizieren Sie die Kernkompetenzen, die für die Umsetzung Ihrer Idee erforderlich sind, und wählen Sie Teammitglieder aus, die diese Bereiche abdecken können.



### 3. Zielgruppen definieren

Die genaue Kenntnis der Zielgruppen ist essenziell. Wer wird von Ihrem Produkt oder Service profitieren? Erstellen Sie Profile Ihrer potenziellen Kunden und untersuchen Sie deren Bedürfnisse, Wünsche und Kaufverhalten. Dies bildet die Grundlage für alle weiteren Marketing- und Vertriebsaktivitäten.



### 4. Positionierung bestimmen

Um erfolgreich zu sein, ist es wichtig, die Wettbewerbslandschaft zu analysieren und eine klare Positionierung zu erarbeiten. Welche ähnlichen Produkte gibt es bereits? Wie können Sie sich differenzieren? Eine klare Positionierung hilft Ihnen, sich in einem möglicherweise gesättigten Markt zu behaupten und die Aufmerksamkeit Ihrer Zielgruppe zu gewinnen.



### 5. Annahmen validieren

Testen Sie Ihre Annahmen so früh wie möglich. Entwickeln Sie Prototypen, führen Sie Marktforschung durch und sammeln Sie Feedback. So können Sie mögliche Schwachstellen und Risiken aufdecken und Anpassungen vornehmen, bevor Sie größere Investitionen tätigen.



### 6. Einnahmenmodell entwickeln

Ein nachhaltiges Einnahmenmodell ist entscheidend für den langfristigen Erfolg. Überlegen Sie, wie Ihr Unternehmen Gewinne erwirtschaften kann – sei es durch direkte Verkäufe, Abonnements, Werbung oder andere Wege. Das Modell sollte zu Ihrer Zielgruppe und Ihrer Positionierung passen.



### 7. Investitionen kalkulieren

Abschließend erstellen Sie einen detaillierten Investitionsplan, um sicherzustellen, dass Sie über die notwendigen finanziellen Mittel verfügen. Kalkulieren Sie den Bedarf an Kapital, um das Geschäft aufzubauen und eine angemessene Liquidität sicherzustellen. So können Sie zielgerichtet starten und Schritt für Schritt Ihre Vision umsetzen.

Der rasante Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft stellt den deutschen Mittelstand vor neue Herausforderungen. In einer gemeinsamen Initiative erörtern Sparkasse und Frankfurter Allgemeine Konferenzen neue Perspektiven auf den geopolitischen Wandel und zeigen Handlungsoptionen für die deutsche Wirtschaft auf. Für weitere Informationen besuchen Sie [sparkasse.de/unternehmen](https://sparkasse.de/unternehmen) oder [faz.net/asv-perspektiven](https://faz.net/asv-perspektiven).

Veröffentlicht: November 2024

