



Tobias Beibl und Carl-Philipp Beichert

innovative, digitale Geschäftsmodelle und Kooperationsansätze als strategische Antwort auf die Herausforderungen durch die Covid-19 Pandemie



Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2021

Ludwig-Fröhler-Institut
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut

Tobias Beibl und Carl-Philipp Beichert

**Innovative, digitale Geschäftsmodelle und
Kooperationsansätze als strategische Antwort auf
die Herausforderungen durch die Covid-19
Pandemie**

Management Summary

Die Covid-19 Pandemie hat starke Auswirkungen in Wirtschaft und Gesellschaft nach sich gezogen. Einige Auswirkungen, allen voran das veränderte Kundenverhalten, werden nachhaltig bestehen bleiben. Darauf werden Unternehmen, die erfolgreich am Markt bestehen wollen, reagieren müssen. In diesem Zuge werden kontinuierliche Geschäftsmodellanalysen und darauf aufbauende Geschäftsmodellanpassungen unerlässlich, damit das Handwerk seine starke wirtschaftliche Rolle auch in Zukunft einnehmen wird.

In der nachfolgenden Arbeit werden im Zuge des Projektes der Baden-Württembergischen Handwerkskammern „Innovative und digitale Geschäftsmodelle und Kooperationsansätze als strategische Antwort auf die Herausforderungen durch die Covid-19 Pandemie“ Geschäftsmodellanpassungen, die im Handwerk durchgeführt worden sind, untersucht. Den Untersuchungsschwerpunkt stellen dabei die Art der Anpassung und die dafür notwendigen Erfolgsfaktoren dar. Methodisch werden diese Fragestellungen anhand eines qualitativen Fallstudienansatzes mithilfe von 14 Unternehmensfallstudien beantwortet.

Hierbei zeigt sich, dass drei unterschiedliche Arten von Geschäftsmodellanpassungen während der Covid-19 Pandemie durchgeführt wurden. Zum einen temporäre und nachhaltige Corona-Innovationen, die ihren Auslöser klar erkennbar in der Pandemie-Situation hatten. In diesen Fällen reagierten die jeweiligen Betriebe auf die neuen Kundenbedürfnisse und Marktsituationen. Auf der anderen Seite gibt es Gelegenheits-Innovationen, die auch unabhängig der Covid-19 Pandemie durchgeführt worden wären, durch die Krise jedoch in ihrer Umsetzung deutlich beschleunigt worden sind. Hierbei handelt es sich überwiegend um die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten oder grundsätzlichen Optimierungen der Unternehmensprozesse.

Die von den Betrieben erwähnten Erfolgsfaktoren für eine Geschäftsmodellanpassung lassen sich in fünf verschiedene Kategorien zusammenfassen. Neben den Mitarbeitern, der Betriebskultur und dem Leadership des Betriebsinhabers oder der Betriebsinhaberin, umfassen diese auch die Unternehmensprozesse und die Kooperationsmöglichkeiten des jeweiligen Unternehmens. Die Unternehmen zeichnen sich durch eine klare Kundenorientierung aus und können diese aus ihrer strategischen Weitsicht heraus, optimal und schnell im Betrieb umsetzen. Durch eine positive Fehlerkultur im Betrieb, werden Innovationspotentiale ausgeschöpft und ein gutes Arbeitsklima bewahrt, was für den Prozess der Geschäftsmodellanpassung als äußerst erfolgsfördernd festgestellt werden konnte.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	IV
I. Abkürzungsverzeichnis	VI
II. Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Theoretische Einführung: Geschäftsmodellanpassungen.....	2
2.1 Geschäftsmodelle.....	3
2.2 Geschäftsmodellanpassungen.....	5
2.3 Kooperationsansätze für kleine und mittlere Unternehmen	7
2.4 Forschungsfragen.....	8
3 Methodik	8
4 Ergebnisse	13
4.1 Auswirkungen der Covid-19 Pandemie.....	13
4.2 Drei Arten der Geschäftsmodellanpassung	17
4.3 Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellanpassung.....	20
4.3.1 Mitarbeiter.....	20
4.3.2 Netzwerk & Kooperationen.....	22
4.3.3 Unternehmensprozesse.....	24
4.3.4 Betriebskultur	24
4.3.5 Leadership	26
4.4 Clusterung der Erfolgsfaktoren nach der Art der Geschäftsmodellanpassung.....	28
5 Implikationen	31
5.1 Faktoren für ein resilientes Unternehmen	31
5.2 Implikationen für Handwerksbetriebe und Politik	32
6 Literaturverzeichnis.....	35

I. Abkürzungsverzeichnis

KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das magische Dreieck des Geschäftsmodells nach Gassmann et al. (2015)	4
Abbildung 2: Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur (2010).....	5
Abbildung 3: Forschungsfragen der Studie.....	8
Abbildung 4: Darstellung der ausgewählten Betriebe für die Fallstudienanalyse	10
Abbildung 5: Aufbau des Interviewleitfadens	11
Abbildung 7: Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Betriebe.....	14
Abbildung 8: Arten der Geschäftsmodellanpassung.....	18
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellanpassung	20
Abbildung 10: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Mitarbeiter"	22
Abbildung 11: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Netzwerk und Kooperation"	23
Abbildung 12: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Unternehmensprozesse"	24
Abbildung 13: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Betriebskultur"	26
Abbildung 14: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Leadership"	28
Abbildung 15: Ergebnisdarstellung der Clusterung	30
Abbildung 16: Bestandteile eines resilienten Unternehmens.....	32
Abbildung 17: Abgeleitete Handlungsfelder.....	33

1 Einleitung

Schon jeher gilt für Unternehmen, dass eine ständige Anpassung an Marktgegebenheiten und neues Kundenverhalten notwendig ist, um langfristig am Markt bestehen zu können. Wer hätte vor wenigen Jahrzehnten gedacht, dass wir viele unserer materiellen Güter wie Kleidung und Schuhe online bestellen und zu uns nach Hause liefern lassen, oder dass wir heute in Großstädten Lebensmittelbestellungen aufgeben und diese innerhalb weniger Minuten bei uns eintreffen. Auch während der Covid-19 Pandemie hat sich die Marktsituation einerseits durch staatliche Beschlüsse, andererseits aber auch durch die Bedürfnisse der Kunden grundlegend verändert. Auf diese Änderungen mussten das Handwerk und seine Betriebe reagieren. Im Zuge dessen beschäftigt sich die vorliegende Arbeit mit der Frage nach den unterschiedlichen Arten von Geschäftsmodellanpassungen. Darüber hinaus werden die Erfolgsfaktoren für eine Geschäftsmodellanpassung durch eine qualitative Fallstudienanalyse von 14 Betrieben herausgearbeitet, die im Zuge der Covid-19 Pandemie eine Anpassung vorgenommen haben. Der Schwerpunkt liegt in dem Projekt dabei auf innovativen und digitalen Geschäftsmodellen und Kooperationsansätzen als strategische Antwort auf die Herausforderungen durch die Covid-19 Pandemie (INDIKO).

Die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf das Handwerk sind facettenreich und sehr diversifiziert. Je nach Gewerk sind unterschiedliche Auswirkungen zu verzeichnen und reichen von Umsatzrückgängen, verminderter Liquiditätssituation bis hin zu verschärften Material- und Personalengpässen. Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) hat über den Zeitverlauf der Pandemie unterschiedliche Sonderumfragen bei den Betrieben durchgeführt. Dabei gaben zwischen März 2020 und Juni 2021 im Schnitt 40% der Betriebe einen Umsatzrückgang verglichen mit dem Geschäftsjahr 2019 an, etwa 30% eine verringerte Liquidität und über 40% eine gesunkene Eigenkapitalsituation. Mit fortschreitendem Pandemieverlauf und größer werdenden Materialengpässen, beklagten im Juni 2021 über 80% der Betriebe Auftragsverzögerungen, die in Verbindung mit Materialengpässen gebracht werden können.¹ Zwar wurde von staatlicher Seite mit den unterschiedlichen Corona-Hilfen und der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht die Grundlage für Betriebe geschaffen, die Krise ohne eine Insolvenz zu überstehen, jedoch war den meisten bewusst, dass ein „Weiter so“ und ein „Zurück zu Altbewährtem“ keine erfolgsversprechende Strategie sein würde. Darauf aufbauend haben sich viele Betriebe schnell mit der Frage nach Geschäftsmodellanpassungen und Innovationen beschäftigt, um neue Umsatz- und Ertragsmöglichkeiten zu erschließen. Hier

¹ Vgl. ZDH (2021).

zeigt sich ein Digitalisierungs- und Innovationsschub, der in den Handwerksbetrieben laut ZDH zu Beginn der Krise zu verzeichnen war. Über 40% der befragten Betriebe haben Innovations- oder Digitalisierungsaktivitäten geplant oder bereits umgesetzt.² Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) unterteilt in ihrem Mittelstandspanel die Anpassungstypen der Unternehmen in Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen. Auch diese Erhebung kommt zu dem Schluss, dass in der für das Handwerk enorm wichtigen Unternehmensgröße bis 10 Mitarbeitern etwa 30% der Betriebe eine der genannten Innovationsarten durchgeführt oder geplant haben.³

Um aus einer Geschäftsmodellanpassung, einem neuartigen Produkt oder Prozess einen langfristigen Wettbewerbsvorteil und ein neues Renditepotential herzustellen, müssen die Betriebe von der Idee über die Umsetzung bis zur betriebsinternen Integration einige Schritte durchlaufen. Um diesen gesamten Change-Management-Prozess erfolgreich gestalten zu können, haben wir uns mit der Frage beschäftigt, welche Erfolgsfaktoren hierfür elementar sind.

Hierfür werden wir in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit darstellen und erläutern und dabei im Besonderen auf die Aspekte Geschäftsmodellanpassung, Innovationsarten und den Business Model Canvas als Tool zur Geschäftsmodellanalyse eingehen. Nach einer Darstellung der durchgeführten Methodik der Datenerhebung und Datenanalyse, die für eine qualitative Fallstudienanalyse notwendig ist, gehen wir auf die Ergebnisse ein. Hierbei stellen wir neben den angesprochenen Erfolgsfaktoren auch die unterschiedlichen Arten von Geschäftsmodellanpassung während der Covid-19 Krise dar. Um die Besonderheiten der einzelnen Betriebe skizzieren zu können, führen wir abschließend eine Clusterung der Betriebe durch, in welcher wir ähnliche Betriebe zu Gruppen zusammenfassen und deren Charakteristika betonen. Abschließend fassen wir die erhobenen Ergebnisse in einem Resilienzhaus zusammen, welches eine Hilfestellung für Berater und Betriebe darstellt, um überprüfen zu können, wie widerstandsfähig und anpassungsfähig Betriebe gegenüber möglichen zukünftigen Krisen aufgestellt sind.

2 Theoretische Einführung: Geschäftsmodellanpassungen

Im Folgenden wird anhand bestehender Literatur das Konzept des Geschäftsmodells sowie die Anpassung von Geschäftsmodellen erläutert. Als Grundlage für die weitergehende Analyse und Diskussion wird eine klare Definition eines Geschäftsmodells sowie einer

² Vgl. ZDH (2021).

³ Vgl. KfW Research (2020a).

Geschäftsmodellanpassung formuliert. Aufbauend auf der bestehenden Literatur werden drei Forschungsfragen für die Studie abgeleitet.

2.1 Geschäftsmodelle

Sowohl in der Praxis als auch in der Forschung haben sich Geschäftsmodelle als akzeptiertes Analysemodell unternehmensbezogener Prozesse etabliert, um die Grundlogik eines Unternehmens zu beschreiben.⁴ Die große Vielzahl an Geschäftsmodellkonzepten sowie deren unterschiedlichen Anwendungen, macht es für die weitere Analyse und Diskussion erforderlich, eine klare Abgrenzung zu treffen. Ein Geschäftsmodell beschreibt dabei die logischen Zusammenhänge und grundlegenden Funktionen eines Unternehmens. Diese werden durch die drei Elemente der Wert-Erschaffung (Value Creation), Wert-Übermittlung (Value Delivery) sowie der Wert-Erfassung (Value Capture) dargestellt. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Definition von Osterwalder und Pigneur aufgefasst, welche als Grundlage für die vorliegende Studie verwendet wird.⁵

*„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip,
wie eine Organisation Werte schafft, liefert und Wert erfasst.“⁶*

Durch die drei Kernelemente wird der Prozess zur Erstellung einer Dienstleistung oder eines Produktes, dessen Austausch mit dem Kunden und die im Gegenzug geleistete Zahlung widergespiegelt. Somit wird verdeutlicht, wie ein Betrieb seine Leistung erstellt, diese an seinen Kunden übergibt und durch eine implementierte Ertragsmechanik aus diesem Prozess Umsatz generieren kann. Diese Grundlogik geben Gassmann, Frankenberger und Csik im sogenannten magischen Dreieck des Geschäftsmodells (siehe Abbildung 1) wieder, in welchem sie die Analyse eines Geschäftsmodells anhand von vier Leitfragen darstellen.⁷

⁴ Vgl. Aversa et al. (2015); Wirtz et al. (2016).

⁵ Vgl. Osterwalder & Pigneur (2010).

⁶ Vgl. Osterwalder & Pigneur (2010).

⁷ Vgl. Gassmann, Frankenberger & Csik (2015).



Abbildung 1: Das magische Dreieck des Geschäftsmodells nach Gassmann et al. (2015)

Für die genaue Analyse von Unternehmen bedarf es jedoch ein Konzept, das die Komplexität der Unternehmensfunktionen weder zu stark vereinfacht, aber dennoch einfach anwendbar und verständlich ist. Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Dimensionen eines Geschäftsmodells, unterteilt das Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur das Geschäftsmodell in neun Dimensionen, um weitere Einblicke in Schlüsselressourcen, Partner, Aktivitäten sowie die Kostenstruktur der Betriebe zu erhalten.⁸ Hierdurch lassen sich bestehende Geschäftsmodelle und Konzepte analysieren, ohne dass die Komplexität der Unternehmen zu stark auf einer abstrakten Ebene vereinfacht wird. Das Modell bildet die Grundlogik eines Unternehmens in verständlicher Weise ab, wie in Abbildung 2 dargestellt.

⁸ Vgl. Osterwalder & Pigneur (2010).

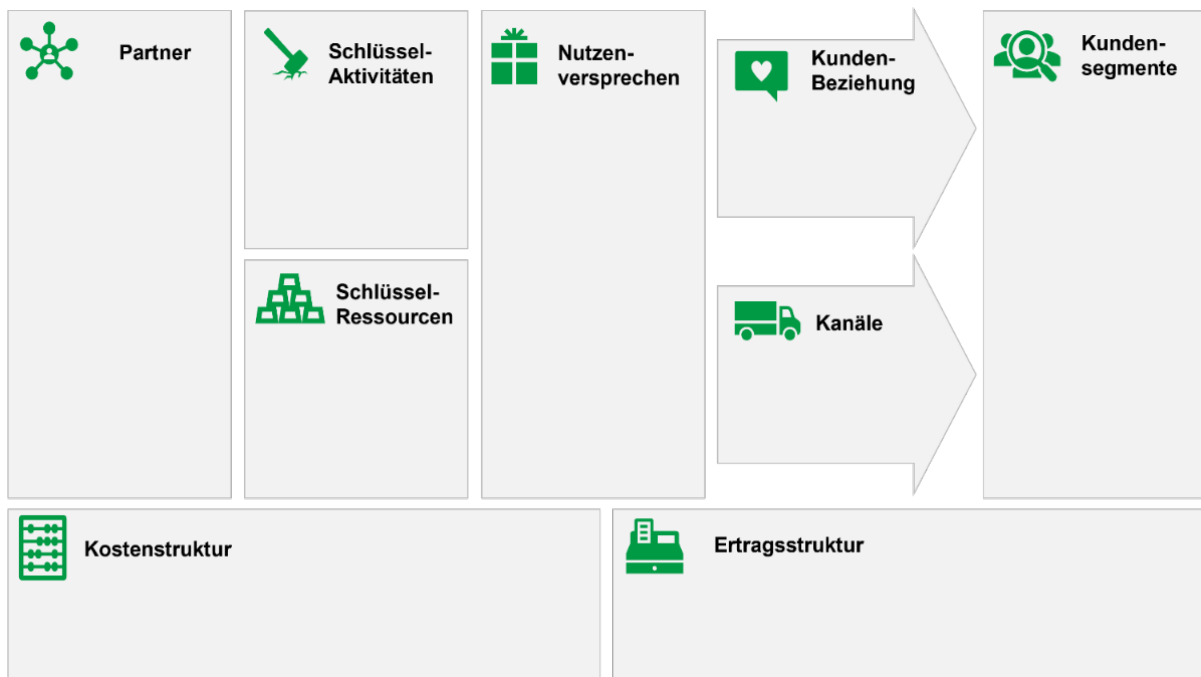


Abbildung 2: Business Model Canvas nach Osterwalder & Pigneur (2010)

Das zentrale Element des Business Model Canvas sind die Nutzenversprechen, welche über Kanäle mit den jeweiligen Kundensegmenten kommuniziert und bereitgestellt werden. Durch den Aufbau von Kundenbeziehungen werden Kunden darüber hinaus langfristig an das Unternehmen gebunden. Mit Hilfe der implementierten Ertragsstruktur werden Zahlungsströme generiert, um den Wert für das Unternehmen zu erfassen. Externe Partner übernehmen alle Aktivitäten und Ressourcen, welche im Unternehmen nicht selbst ausgeführt werden können oder vorhanden sind. Die Kostenstruktur umfasst die notwendigen Kosten für die Aktivitäten, Ressourcen und Partner, welches im Handwerk häufig hohe Personal- und Materialkosten sind. Diese werden schließlich den Ertragsströmen gegenübergestellt.

2.2 Geschäftsmodellanpassungen

Das Konzept der Geschäftsmodelle wird oft verwendet, um neue innovative Konzepte auszuarbeiten und zu analysieren, welche Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil sichern. Diese neuen Konzepte können beispielsweise auf neuen technologischen Fortschritten, einer neuen Verwendung bestehender Technologie oder einem Wechsel von einer produkt- zu einer dienstleistungsorientierten Firmenlogik beruhen.⁹ Diese Veränderung einzelner Elemente eines Geschäftsmodells, kann in der Anpassung oder Innovation eines Geschäftsmodells münden.¹⁰

⁹ Heikkilä, Heikkilä & Bouwman (2015).

¹⁰ Clauss et al. (2019).

Die Innovation eines Geschäftsmodells wird als zusätzliche Art der Innovation betrachtet, welche die traditionellen Bereiche der Prozess-, Produkt- und Organisationsinnovation ergänzt.¹¹ Es stellt eine kosteneffiziente Möglichkeit dar, um die Wettbewerbsposition eines Unternehmens entscheidend zu verbessern. Empirische Forschungen bestätigen, dass vor allem kontinuierliche Aktivitäten zur Anpassung des Geschäftsmodells die Wettbewerbsfähigkeit und die Renditefähigkeit eines Unternehmens erhöhen.¹² Die Innovation von Geschäftsmodellen ist nicht nur jungen Unternehmen vorbehalten, sondern auch etablierte Unternehmen können und sollten eine Neugestaltung ihres Geschäftsmodells vornehmen. Eine solche Anpassung muss nicht zwangsläufig in radikal neuen Geschäftsmodellen münden. Es können einzelne Elemente eines Geschäftsmodells verändert werden, während andere Elemente nur leichte Anpassungen erfahren. Die Geschäftsmodelle können durch weniger radikale, inkrementelle Veränderungen angepasst werden, welche lediglich für das jeweilige Unternehmen neu sind.¹³ Um auch diese Veränderungen am Geschäftsmodell zu berücksichtigen, wird für diese Studie der Begriff der Geschäftsmodellanpassung eingeführt, womit eine Modifikation einzelner Elemente des Business Model Canvas beschrieben wird.¹⁴

Eine Geschäftsmodellanpassung beschreibt die Modifikation einzelner Elemente eines Geschäftsmodells.

Viele kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere Handwerksbetriebe, entwickeln ihr Geschäftsmodell im Allgemeinen bis zum Auftreten eines externen Schocks nicht weiter. Dieser kann beispielsweise durch technologische Entwicklungen oder wirtschaftliche Rezessionen hervorgerufen werden. Dieses Spannungsfeld tritt auch in der Situation der Covid-19 Pandemie auf. Insbesondere Krisen führen dazu, dass Betriebe sich gegenüber neuen Möglichkeiten öffnen, auch wenn sie unter normalen Bedingungen starr an ihrer Strategie festhalten und am Status quo festhalten wollen. Diese Situation verpflichtet viele Unternehmen die bisherige Art und Weise, wie die Unternehmensziele erreicht worden sind, zu überdenken. Betriebsinhaber etablierter Unternehmen müssen verstehen, wie sie ihr Geschäftsmodell neu konfigurieren können. Kleine Unternehmen verfügen jedoch häufig nur über begrenzte Ressourcen und das Know-how, das für die Anpassung des Geschäftsmodells erforderlich wären. Verschiedene Kooperationsansätze bieten hierbei eine Möglichkeit, um notwendige Ressourcen zu erhalten oder Aktivitäten auszulagern.

¹¹ Vgl. Zott et al. (2011).

¹² Vgl. Amit & Zott (2021).

¹³ Vgl. Björkdahl & Holmén (2013).

¹⁴ Vgl. Massa et al. (2017).

2.3 Kooperationsansätze für kleine und mittlere Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen sind mit erheblichen Einschränkungen in Bezug auf ihre Fähigkeit, sich zu internationalisieren, zu innovieren und mit dem Wettbewerbsdruck umzugehen konfrontiert.¹⁵ Zusätzlich sind sie in einem dynamischen Umfeld aufgrund ihrer geringen Diversifizierung einem erhöhten Risiko ausgesetzt während der Wettbewerbsdruck durch die rapide Entwicklung digitaler Technologien zunimmt. Gleichzeitig ist der Anteil der implementierten digitalen Prozesse bei kleinen und mittleren Unternehmen vergleichsweise gering.¹⁶ Die Digitalisierung zwingt Unternehmen mehr denn je dazu, neue Prozesse und Produkte zu entwickeln und zu implementieren oder ihre Geschäftsmodelle an die sich verändernden Märkte anzupassen. Die Entwicklung solcher Innovationen bindet erhebliche Ressourcen und erfordert spezielles Know-how. Beides ist in kleinen Betrieben nur begrenzt vorhanden.¹⁷ Ein hohes wirtschaftliches Risiko und Innovationskosten verbunden mit dem Mangel an finanziellen Ressourcen bilden wesentliche Hürden für den Einstieg in Innovationsaktivitäten.¹⁸ Diese Barrieren können teilweise durch kollaborative Aktivitäten und Netzwerke überwunden werden, da sie den Kapitalbedarf und das strategische Risiko verringern können.¹⁹

Gemeinsame Aktivitäten und Netzwerke sind in der Lage, auch kleine Betriebe zu befähigen, in einem dynamischen Geschäftsumfeld zu konkurrieren und zu innovieren.²⁰ Die Betriebe können von einem Lern- und Erfahrungsaustausch, Zugang zu externen Innovationsquellen und ergänzenden Ressourcen, einschließlich Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, profitieren.²¹ Die Erreichung der Kooperationsziele können durch verschiedene Formen der Kooperation angestrebt werden, welche von informellen Absprachen bis hin zu Gemeinschaftsunternehmen reichen. Kooperationen können grundlegend anhand ihrer Richtung unterschieden werden, welche angibt, auf welcher Wertschöpfungsstufe und in welcher Branche die Kooperationspartner agieren.²² Horizontale Kooperationen entstehen oftmals zwischen Wettbewerbern, um eine größere Marktmacht gegenüber anderen Akteuren zu erhalten. Vertikale Beziehungen entstehen beispielsweise durch Zulieferer-Lieferanten-Beziehungen. Eine diagonale Kooperation beschreibt hingegen die Beziehung zu Akteuren

¹⁵ Vgl. Agostini & Nosella (2019).

¹⁶ Vgl. BMWi (2021a); BMWi (2018).

¹⁷ Vgl. Mieke (2008).

¹⁸ Vgl. Rammer et al. (2016).

¹⁹ Vgl. Sydow (2001).

²⁰ Vgl. Valkokari & Helander (2007)

²¹ Vgl. Casals (2011).

²² Vgl. Killich (2011).

einer anderen Branche auf einer anderen Wertschöpfungsebene. Die Partnerschaften über vertikale und horizontale Ebenen hinweg sind wesentliche Erfolgsfaktoren bei der digitalen Transformation und der Erschließung neuer Märkte außerhalb des Kerngeschäfts.²³

2.4 Forschungsfragen

Eine Anpassung der Geschäftstätigkeiten wird langfristig als unausweichlich angesehen. Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur fehlt es jedoch an Leitlinien, Modellen und Hilfestellungen für kleine und mittlere Unternehmen, um ihr Geschäftsmodell systematisch weiterzuentwickeln. Oft scheitern Geschäftsmodellanpassungen an der Umsetzung, wo somit Hilfestellungen unabdingbar sind, um erfolgreiche Anpassungen sicherzustellen. Angesichts der Lücken in der bestehenden Forschung und des dringenden Bedarfs von Betriebsinhabern, Unterstützung bei der systematischen Anpassung ihres Geschäftsmodells zu erhalten, ergeben sich vor dem Kontext der Covid-19 Pandemie die folgenden Forschungsfragen in Abbildung 3.

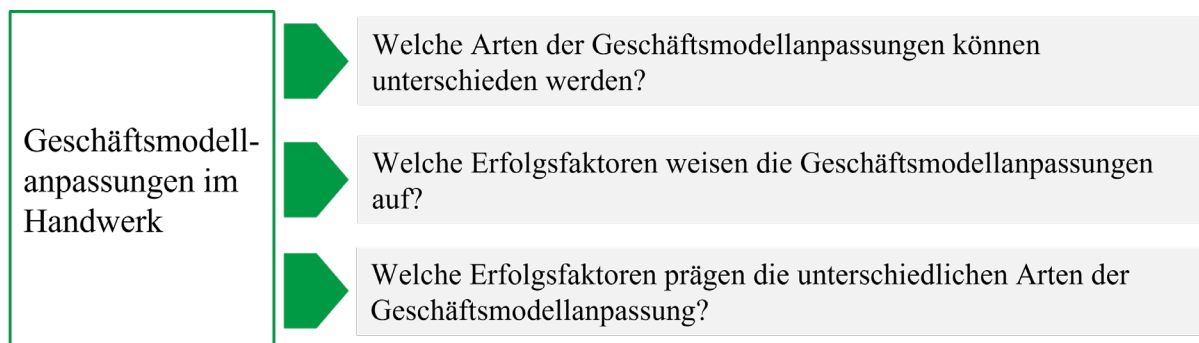


Abbildung 3: Forschungsfragen der Studie

3 Methodik

Die formulierten Forschungsfragen nach der Art der Geschäftsmodellanpassung und den Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellanpassung, werden im Rahmen eines explorativen, qualitativen Forschungsdesigns adressiert. Die Datenanalyse erfolgt anhand umfassender Daten aus semi-strukturierten Interviews in einer multiplen Fallstudienanalyse von 14 Handwerksbetrieben. Das Forschungsdesign folgt einer induktiven Logik, in welcher zunächst das Forschungsobjekt, in unserem Fall die Betriebe, definiert wird, um anschließend eine Datenerhebung basierend auf den Fallstudien durchzuführen. Die Ergebnisse werden zusammenfassend in einem Modell der Erfolgsfaktoren dargestellt.

²³ Vgl. Trenkle (2020).

Forschungsdesign & Stichprobe

Um die oben genannten Forschungsfragen zu beantworten, wählen wir einen qualitativen Ansatz, im Speziellen ein fallstudienbasiertes Vorgehen.²⁴ Dieses wird durch semi-strukturierte Interviews umgesetzt und hiermit Ergebnisse generiert, die eine Darstellung der Erfolgsfaktoren und eine Clusterung beinhalten.

Durch die Wahl einer multiplen Fallstudie können Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Art der Geschäftsmodellanpassung der Betriebe offengelegt werden. Des Weiteren können Erfolgsfaktoren und Hemmnisse identifiziert werden. Der vertiefte explorative Ansatz ermöglicht in diesem Kontext die Aufnahme komplexer, betriebsinterner Faktoren.

Die Stichprobe besteht aus 14 Handwerksbetrieben (siehe Abbildung 4), welche eine Geschäftsmodellanpassung aufgrund der Covid-19 Pandemie durchgeführt haben. Das grundlegende Auswahlkriterium ist dabei die durchgeführte Geschäftsmodellanpassung nach der bereits im vorherigen Abschnitt getroffenen Definition. Zur besseren Identifizierung möglicher Betriebe erfolgte eine öffentliche Wettbewerbsausschreibung der Baden-Württembergischen Handwerkskammern an die Betriebe. Zusätzlich wurden potenziell geeignete Betriebe direkt von Betriebsberatern und Betriebsberaterinnen der Handwerkskammern kontaktiert. Auf Basis der identifizierten Betriebe erfolgte eine Selektion, welche zwei Betriebe je Handwerkskammer zuließ, um eine breite Auswahl der Fallbeispiele sicherzustellen, welche nicht regional begrenzt ist.

Die Betriebe wurden anschließend mit einer Kurzbeschreibung des Projekts und des Projektziels von den Bearbeitern der Fallstudienanalyse²⁵ kontaktiert. In einem ersten Telefongespräch wurden die Beispielbetriebe hinsichtlich des Eignungskriteriums für die Studie befragt und ein Interviewtermin vor Ort vereinbart.

²⁴ Vgl. Eisenhardt (1989); Yin (2018).

²⁵ Die Bearbeiter der Fallstudienanalyse sind wissenschaftliche Mitarbeiter (Carl-Philipp Beichert und Tobias Beibl) vom Ludwig-Fröhler-Institut in München.

	Betriebsname	Rechtsform	Gewerk	Gründungsjahr	Mitarbeiter	Anpassung
1	Hans Klein Heizung-Sanitär GmbH	GmbH	SHK	1968	86	Pool-Beschalung
2	Wied GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KG	Hörakustiker	2001	27	Digitalisierung der Geschäftsprozesse
3	Bäckerei Paul	Einzelunternehmen	Bäcker	1907	31	Online-Wochenmarkt
4	Wipfler Augenoptik GmbH	GmbH	Augenoptiker	1991	18	Digitalisierung der Geschäftsprozess
5	Bäckerei Kretzschmar GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KG	Bäcker	1884	70	Neues Mittagsangebot, Pfandsystem
6	Frischmann Marzipan GmbH	GmbH	Konditor	1991	18	Online-Vertrieb
7	Schröder Metallbau	Einzelunternehmen	Metallbau	2019	17	Edelstahl-Desinfektionsspende
8	MK Möbel	Einzelunternehmen	Tischler	2016	1	Schneidebrett-Konfigurator
9	Chocolate valley	Einzelunternehmen	Konditor	2011 (zunächst Nebenerwerb)	1	Online-Shop und Online-Kurse
10	Bäckerei Plaz	Einzelunternehmen	Bäcker	1890	28	Online-Shop + Lieferdienst
11	Müller Glas-Fenster-Fassade	Einzelunternehmen	Glaser	2006	1	Hygieneschutz inkl. Akustikfeld
12	Reif Sicherheitstechnik	GmbH	Elektrotechnik / Sicherheitstechnik	1997	43	Digitalisierung der Geschäftsprozesse
13	Albmetzgerei Steinhart GmbH	GmbH	Fleischer	1975	130	Digitalisierte Warenwirtschaft und Entwicklungskooperation
14	Elektro Seeger GmbH	GmbH	Elektrotechnik	1989	38	Digitaler Mietpark

Abbildung 4: Darstellung der ausgewählten Betriebe für die Fallstudienanalyse

Datenerhebung

Um umfassende und aufschlussreiche Informationen zu sammeln, wurde auf eine Vielzahl von Quellen zurückgegriffen. Zunächst wurden semi-strukturierte Interviews mit den Betriebsinhabern und Betriebsinhaberinnen, Familienangehörigen sowie weiteren Angestellten der Fallbeispiele geführt. Dies ermöglichte eine umfassende Perspektive, um zusätzliche Einschätzungen des Anpassungsprozesses zu erheben. Die Interviews wurden fast

ausschließlich im Betrieb vor Ort durchgeführt, um weiterführende Einblicke in den Betrieb zu erhalten und eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen. Lediglich ein Interview wurde digital per Videotelefonat geführt. Die Interviewdaten wurden durch Sekundär-Daten wie z.B. Webseiten, Social-Media Auftritten und Pressemeldungen ergänzt. Diese weiteren Datenquellen stellen eine Triangulation des Datenmaterials dar und stellen sicher, dass Ergebnisse valide und nachprüfbar sind.²⁶

Die Interviews in den Betrieben wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt (siehe Abbildung 5), welcher anhand vorherrschender Literatur erarbeitet wurde und auf die gestellten Forschungsfragen abgestimmt ist. Der Leitfaden ist dabei in mehrere Themengebiete unterteilt, um die verschiedenen Aspekte der Forschungsfragen möglichst umfassend abzudecken. Offene Fragen geben dem oder der Befragten die Möglichkeit sich darauf zu fokussieren, wie und warum Entwicklungen und Anpassungen im Betrieb stattgefunden haben. Diese Antworten können durch konkrete Beispiele oder Anekdoten unterstützt werden. Zusätzlich erlaubt die Struktur des Interviews explizites Nachfragen, um auf bestimmte Aspekte verstärkt einzugehen. Nach vorheriger Zustimmung des oder der Interviewten, wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend wortgetreu transkribiert, um eine bestmögliche Analyse sicherzustellen.

Corona Krise als externer Trigger für mögliche Anpassungen	Auswirkungen und Reaktionen in den einzelnen Phasen der Krise
	Die Krise wurde dabei in vier Phasen von März 2020 bis Juni 2021 eingeteilt
Business Model Canvas	Geschäftsmodellanalyse von Covid-19 anhand des BMC
	Partner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Wertversprechen, Kundenbeziehung, Kanäle, Kunden, Kosten- und Ertragsstruktur
Art und Weise der Geschäftsmodellanpassung	Analyse entlang des zeitlichen Anpassungsprozesses
Erfolgsfaktoren der Geschäftsmodellanpassung	Interne und externe Erfolgsfaktoren von Stakeholder Beziehungen bis hin zu Leadership und Betriebskultur

Abbildung 5: Aufbau des Interviewleitfadens

Datenanalyse

Grundlegende Ausgangsbasis der Datenanalyse stellen die geführten Interviews und die damit einhergehende Codierung dar. Um darüber hinaus eine optimale Datenanalyse zu gewährleisten, wurde wie oben erwähnt, eine Triangulation der erhobenen Interviewdaten mit Informationen aus Websites, Social-Media-Auftritten und Pressemeldungen durchgeführt.

²⁶ Vgl. Yin (2018).

Anschließend wurde eine offene Codierungs-Technik angewendet²⁷, um erste Codes aus den Transkripten der Interviews zu identifizieren. Hierbei wurden Passagen markiert, die sich auf Aktivitäten der Geschäftsmodellanpassung und die entsprechenden Kompetenzen, Auslöser, Hemmnisse oder Erfolgsfaktoren beziehen, die im Einklang mit unseren Forschungsfragen stehen. Die Interviews wurden zunächst unabhängig voneinander von den zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern codiert, um die Codierungen anschließend zu vergleichen und zu diskutieren. Dieses Vorgehen garantiert eine hohe Reliabilität der Codierungen.

In diesem ersten Schritt konnten bereits Muster innerhalb der Betriebe identifiziert werden. Im Fokus stehen Arten und Aktivitäten zur Anpassung des Geschäftsmodells, angewandte Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse. Im nächsten Schritt wurden die codierten Fallbeispiele, insbesondere die bereits identifizierten Vorgehensmuster und Erfolgsfaktoren, untereinander verglichen. Dies wurde anhand eines axialen Codierungsansatzes durchgeführt, wobei relevante Codierungs-Kategorien und damit verbundene Unterkategorien aufgestellt wurden. Während diesem Analyse-Schritt wurden insbesondere Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Fallbeispiele untersucht, um damit eine Clusterung der Fälle zu erreichen. Durch die Initiierung von Gruppendiskussionen der Fallbeispiele innerhalb eines Clusters, konnten die bereits identifizierten Gemeinsamkeiten validiert und die Ergebnisse erweitert werden.

Basierend auf den Interviews und Sekundär-Daten wurden die Betriebe anhand des etablierten Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur analysiert.²⁸ Hierdurch können Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Geschäftsmodelle exakt identifiziert und veranschaulicht werden. Auf Basis der Analyse kann in einem iterativen Prozess ein Modell entwickelt werden, das die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Geschäftsmodellanpassungen in ihren Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren aufzeigt. Während die Codierung der Daten induktiv erfolgte, wurden die vorläufigen Ergebnisse mit bestehender Literatur aus den Bereichen der Geschäftsmodellanpassung verglichen, um Zusammenhänge mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu berücksichtigen.

Um auch die wissenschaftliche Sorgfalt in der qualitativen Forschung zu gewährleisten, wird insbesondere auf eine hohe Validität geachtet, welche die Güte einer Forschungsstudie widerspiegelt. Diese wird zum einen durch ein gut durchdachtes Forschungsdesign garantiert, indem präzise Informationen aus Primär- und Sekundär-Daten in einer strukturierten

²⁷ Vgl. Miles, Huberman, & Saldana (2014).

²⁸ Vgl. Osterwalder und Pigneur (2010).

Datenerhebung und Datenanalyse Anwendung finden. Darüber hinaus wird durch eine konsistente Betrachtung der Theorie eine analytische Validität erreicht. Mit Hilfe der Triangulation aller Ergebnisse mit umfassender Literatur können die Ergebnisse durch bereits existierende Forschung ergänzt werden.

4 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der betrachteten Fallbeispiele beschrieben. Zunächst werden die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Betriebe übergreifend dargestellt, ohne Rückschlüsse oder Verallgemeinerungen hiervon zu treffen. Die identifizierten Geschäftsmodellanpassungen der Betriebe werden in drei Kategorien gruppiert, welche genauer definiert werden. Anschließend werden die identifizierten Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer Geschäftsmodellanpassung aufgezeigt. Diese werden wiederum in einer Clusterung mit den drei identifizierten Typen der Geschäftsmodellanpassung abgeglichen.

4.1 Auswirkungen der Covid-19 Pandemie

Die Covid-19-Pandemie und die damit einhergehenden Einschränkungen und Vorschriften für das wirtschaftliche und soziale Leben hatten zahlreiche Auswirkungen auf alle untersuchten Betriebe. Insbesondere gesellschaftliche und wirtschaftliche Lockdowns sowie andere staatlich angeordnete Maßnahmen wirkten sich auf viele Betriebsbereiche, Mitarbeiter und die Kunden aus. Wie auch schon in ersten Studien während der Pandemie waren die einzelnen Betriebe jedoch unterschiedlich stark von der Pandemie betroffen.²⁹

Zu Beginn der Pandemie und dem folgenden ersten Lockdown, hatten die Betriebe mit einer großen Planungsunsicherheit zu kämpfen, was sich auf strategische Entscheidungen auswirkte. Der Lockdown stellte für die meisten Betriebe zunächst einen großen Umsatzeinbruch bei fast gleichbleibenden Kosten dar. Aufgrund des veränderten Kundenverhaltens infolge der Pandemie haben sich Umsätze verlagert. Am größten Kostenpunkt, den Personalkosten, wurde von der Politik versucht durch Hilfsmaßnahmen wie der Kurzarbeit anzusetzen. Im Handwerk hat in vielen Betrieben der innerbetriebliche Zusammenhalt einen hohen Stellenwert. Viele Inhaber stehen in direkter Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und scheuen daher sofortige Entlassungen.³⁰ Trotz der Senkung der Personalkosten durch die Anmeldung von Kurzarbeit stellte die Lohnfortzahlung während des Lockdowns eine erhebliche Belastung für die Betriebe dar. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche im Handwerk, waren

²⁹ Vgl. KfW Research (2020b); Friedl & Tratt (2020).

³⁰ Vgl. Friedl & Tratt (2020).

die Betriebe durch die Regulierungen und Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie unterschiedlich stark betroffen. Die Auswirkungen lassen sich jedoch nicht pauschal auf Gewerke verallgemeinern, sondern hängen in hohem Maße von der individuellen Situation eines Betriebes ab. Anhand der Fallbeispiele konnten vier Kategorien der Auswirkungen identifiziert werden, welche in Abbildung 7 dargestellt sind.



Abbildung 6: Auswirkungen der Covid-19 Pandemie auf die Betriebe

Betroffenheit der Inhabersfamilie und Mitarbeiter

Bei den analysierten Betrieben handelt es sich, wie für das Handwerk charakteristisch, um inhabergeführte Betriebe, in welchen oft auch mehrere Familienmitglieder im Betrieb involviert sind. Teilweise werden die Betriebe seit mehreren Generationen von einer Familie geführt. Aufgrund dieser Strukturen hatte die Pandemie unausweichliche Auswirkungen auf die Inhabersfamilien und Betriebsinhaber der Betriebe. Trotz der teilweise jahrelangen Erfahrungen im Betrieb, wurde durchweg berichtet, dass die Auswirkungen der Pandemie zu Beginn deutlich unterschätzt worden sind. Es wurde davon ausgegangen, dass die Situation nur von kurzer Dauer sein würde.

„Wir haben das am Anfang ein bisschen unterschätzt.“

(Paul)

„Da ist schon viel weggebrochen. Soziale Bindungen oder überhaupt alles, was so mit ein bisschen Vergnügen zu tun hat.“

(Klein)

Aufgrund der nicht vorhersehbaren Situation haben die Betriebsinhaber versucht, Panik zu vermeiden und weiterhin mit gesundem Menschenverstand zu handeln. Die Belastung war hierbei nicht nur finanziell, sondern auch psychisch, da die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und Kunden getragen werden musste.

Ebenso wie für die Betriebsinhaber hatte die Pandemie auch auf die Mitarbeiter finanzielle und psychische Auswirkungen. Aufgrund von Auftragsstornierungen mussten Mitarbeiter in

Kurzarbeit geschickt werden, was für die einzelne Mitarbeiterin/Mitarbeiter eine große finanzielle Belastung darstellte. Darüber hinaus wurden die Tätigkeiten im Betrieb sowie der soziale Austausch aufgrund der Hygienebestimmungen stark beeinträchtigt. Das durchgängige Tragen von medizinischen Masken sowie die strikte Trennung in Arbeitsgruppen belastete die Mitarbeiter.

„Aber man hat schon gemerkt, bei den Mitarbeitern war Angst da, die sind unruhig.“
(Kretzschmar)

„Den Leiharbeiter musste ich dann eben heimschicken, weil in dem Moment die Arbeit ich nicht mehr für ihn hatte.“
(Schröder)

Die Planungsunsicherheit der Betriebe übertrug sich ebenfalls auf die Mitarbeiter, welche um ihre Arbeitsstelle fürchteten. Ein Betrieb musste aufgrund der Situation zwei Mitarbeiter entlassen. Positiv zeigte sich in den Betrieben ein starker Rückhalt sowie ein gesteigertes Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Kundenverhalten

Infolge der Empfehlungen und Regulierungen zur Eindämmung der Verbreitung von Covid-19, wurde eine Veränderung im Verhalten der Kunden wahrgenommen. Insbesondere zu Beginn der Pandemie verspürten die Betriebe eine Verunsicherung ihrer Kunden. Dies zeigte sich zum einen daran, dass Kunden nicht mehr persönlich in den Laden kommen wollten oder die langen Schlangen vor den Läden scheuten. Die große Akzeptanz gegenüber den Regulierungen, schlug im Verlauf der Pandemie vereinzelt in Unverständnis um, wodurch es vermehrt zu Streitereien zwischen Kunden im Laden kam.

„Die Leute haben Angst gehabt, sind nicht mehr raus gegangen.“
(Wipfler)

„Wir haben gerade im Ladengeschäft viele neue Kunden gewonnen, die gesagt haben, Mensch hier waren wir noch nie.“
(Frischmann)

Gleichzeitig stieg besonders im ersten Lockdown die Nachfrage nach bestimmten Produkten, wodurch vereinzelt Regeln gegen Hamsterkäufe eingeführt wurden. Die gewerblichen Kunden hingegen gerieten teilweise selbst durch Zwangsschließungen oder der generellen Planungsunsicherheit unter Druck. Hierdurch wurden nicht nur zu Beginn der Pandemie Aufträge storniert, sondern auch im darauffolgenden Winter 2020/2021. Besonders negativ wirkte sich dies auf die Zulieferbetriebe der Industrie und des Lebensmittelhandwerks aus. Letztere verzeichneten aufgrund von Geschäftseinbußen in der Veranstaltungsbranche und dem fehlenden Weihnachts- und Ostergeschäft hohe Umsatzrückgänge. Einen Ausgleich boten

hierzu digitale Kommunikationswege, wie beispielweise Social Media, über welche die Betriebe weiterhin mit ihren Kunden kommunizierten, was von den diesen ebenso wie digitale Vertriebswege verstärkt nachgefragt wurde. Zusätzlich berichteten Betriebe, dass sie durch die Home-Office-Regelungen auch neue Ladenkunden gewinnen konnten. Profitieren konnte man von zufriedenen Stammkunden, welche in der Pandemie die Treue gehalten haben.

Einbruch von Umsatz und Ergebnis

Der erste Lockdown hatte für alle Betriebe erhebliche Auswirkungen auf den Umsatz. Die Betriebe verzeichneten einen großen Rückgang an Kunden sowie einen Anstieg der Stornierungen bestehender Aufträge.

„Die haben ihre Oster- Bestellungen storniert [...]“

(Frischmann)

In Lebensmittelgewerken konnten Betriebe jedoch auch einen Anstieg der Nachfrage nach bestimmten Produkten verzeichnen. Auf der anderen Seite blieben Aufträge aus der Veranstaltungsbranche sowie aus der Hotel- und Gastronomiebranche aus. Gewerke mit einer starken Abhängigkeit von der Industrie verzeichneten ebenfalls einen starken Rückgang der Aufträge. Das Ausmaß und die Dauer des Rückgangs waren jedoch stark von der Kundenstruktur des jeweiligen Betriebs abhängig. Nach dem ersten Lockdown stiegen die Umsätze über den Sommer weitestgehend wieder an. Während sich diese Erholung in manchen Gewerken bis zum Jahresende fortsetzte, brach insbesondere in Lebensmittelgewerken die Nachfrage zum Winter hin erneut ein. Das sehr wichtige Oster- und Weihnachtsgeschäft wurde ebenso stark reduziert. Die allgemeine Planungsunsicherheit vor dem Winter 2020/2021 und der drohende zweite Lockdown hatten zur Folge, dass weitere Aufträge nicht erteilt wurden und notwendige Umsätze ausblieben. Diese Verunsicherung der Kunden und die zögerliche Auftragsvergabe setzten sich zum Teil bis nach dem zweiten Lockdown fort.

„Zum Herbst hin habe ich dann gemerkt [...] die großen Kundenaufträge bleiben aus.“

(Chocolate Valley)

Um weiterhin die Liquidität der Betriebe aufrecht zu halten, wirkte sich die Pandemie auch auf strategische Entscheidungen aus. Hierbei wurde versucht die Kosten zu reduzieren, um gesunkenen Umsätze aufzufangen. Im Einkauf konnten beispielsweise durch Verabredungen mit Lieferanten Zahlungsziele gestreckt werden. Darüber hinaus wurde versucht die Lagerhaltung zu reduzieren.

„Wir haben Kosten reduziert [...] beim Einkaufsbetrieb und dass unsere Lagerhaltung möglichst gering ist.“

(Paul)

„Durch das, dass man einfach nicht wusste, was bringt uns der erste Lockdown. Es war ja glaube ich für niemanden vorstellbar, wo die Reise hingeh“

(Seeger)

Aufgrund der finanziellen Belastung sowie der Planungsunsicherheit konnten strategische Entscheidungen nicht wie geplant umgesetzt werden. Investitionen wurden nur in einem reduzierten Rahmen getätigt oder aufgeschoben.

Probleme bei der Materialbeschaffung und ansteigende Rohstoffpreise

Aufgrund der globalen Ausbreitung der Pandemie, waren die Lieferketten stark beeinträchtigt, was verstärkt zu Problemen in der Materialbeschaffung der Betriebe führte. Während dies zu Beginn nur auf den Lockdown zurückzuführen war, entspannte sich die Situation auch nicht im weiteren Verlauf der Pandemie.

„Problem war nur, niemand wusste wann die kommen.“

(Schröder)

„Wenn man jetzt etwas braucht, hat man zwei Monate Lieferzeit ungefähr.“

(Müller)

Die Betriebe beklagten über verschiedene Gewerke hinweg lange Lieferzeiten und teils stark ansteigende Rohstoffpreise. Die teils wieder ansteigende Zahl der Aufträge konnte nicht bedient werden, da notwendiges Material nicht vorhanden war. Die Materialbeschaffung war von Planungsunsicherheit geprägt, da sowohl die Kundennachfrage als auch das Materialangebot aufgrund von Regulierungen und steigenden Inzidenzen jederzeit zurückgehen konnten.

4.2 Drei Arten der Geschäftsmodellanpassung

Aufgrund der Regulierungen zur Eindämmung der Covid-19 Pandemie, konnten Betriebe teilweise ihren Tätigkeiten nicht mehr nachgehen oder nur noch eine reduzierte Anzahl an Kunden bedienen. Die Auswirkungen der Pandemie bestimmten überwiegend die Art der Vertriebswege, die Produktion, den Verkauf und die Ausführung von Dienstleistungen. Hierdurch haben acht der beobachteten Betriebe eine Geschäftsmodellanpassung aufgrund der Pandemie durchgeführt. Bei sechs weiteren Betrieben fand eine Anpassung statt, für welche die Pandemie nicht der Auslöser war, aber die Bestrebungen zur Anpassung stark vorangetrieben und beschleunigt hat. Die Geschäftsmodellanpassungen der Betriebe betrafen insbesondere die folgenden Bereiche:

- Ansprache neuer Kundengruppen
- Etablierung neuer Vertriebswege
- Einrichtung neuer Ertragsstrukturen
- Aufbau neuer Wertschöpfungsketten

Auf Grundlage der identifizierten Geschäftsmodellanpassungen konnten die Betriebe in drei Kategorien gruppiert werden (siehe Abbildung 8). Die Kategorisierung basiert auf dem Anlass der Anpassung sowie der zukünftigen Integrierung in das Geschäftsmodell des Betriebes. Daraus folgend werden die Geschäftsmodellanpassungen der Betriebe in temporäre Corona-Innovationen, nachhaltige Corona-Innovationen sowie in Gelegenheitsinnovationen unterschieden.

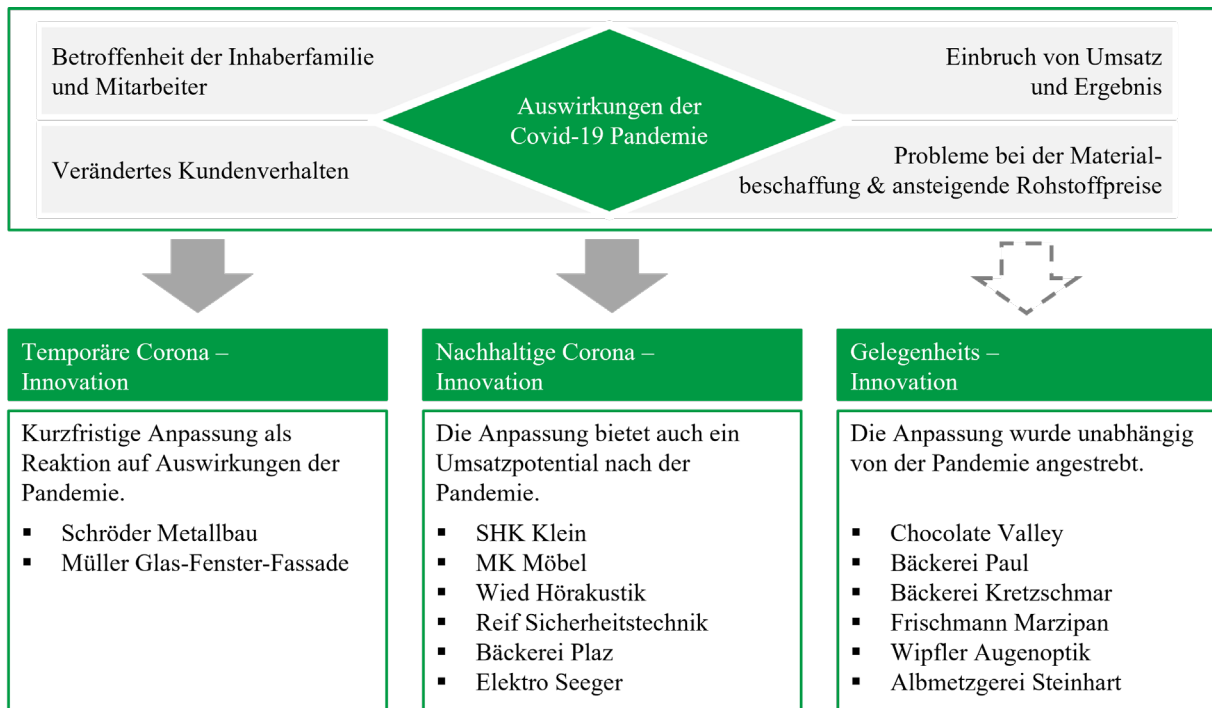


Abbildung 7: Arten der Geschäftsmodellanpassung

Temporäre Corona-Innovation

Zwei Betriebe konnten durch eine Produktinnovation auf ein neues Kundenbedürfnis während der Pandemie reagieren. Dabei handelte es sich um Produkte, die vor allem die Durchführung von Hygienemaßnahmen in öffentlichen Einrichtungen ermöglichten. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Nachfrage nach der Pandemie nicht auf diesem hohen Niveau verbleiben wird. Ebenso äußerten die Betriebsinhaber, dass es nicht das Ziel sei, diese Anpassung langfristig in das bestehende Geschäftsmodell zu integrieren. Die temporäre Anpassung konnte dazu beitragen den durch die Pandemie hervorgerufenen Umsatz-Einbruch teilweise oder ganz zu kompensieren, indem man ein anderes Kundenbedürfnis und Kundensegment bedient hat. Für den Fall eines Nachfragerückgangs und einer Normalisierung der Situation ist fest geplant, sich wieder auf das ursprüngliche Kerngeschäft zu fokussieren.

Nachhaltige Corona-Innovation

Sechs weitere Betriebe haben ebenfalls Anpassungen an ihrem Geschäftsmodell durchgeführt, die durch die Covid-19 Pandemie ausgelöst wurden. Im Gegensatz zu den temporären Anpassungen sollen diese auch über die Pandemie-Situation hinaus Bestandteil des Geschäftsmodells sein. Daher definieren wir diese Art der Anpassung als nachhaltige Corona-Innovation. Aufgrund der Auswirkungen der Pandemie, war es für die Betriebe notwendig geworden, z.B. ihre Kundenkanäle und ihr Nutzenversprechen anzupassen. Insbesondere die digitale Kundenansprache über Soziale Medien als auch der Vertrieb über den eigenen Onlineshop wurden umgesetzt. Damit wurde unter anderem auf das allgemein veränderte Kundenverhalten reagiert, das auch nach der Pandemie weiter bestehen wird. Die Anpassungen wurden fest in die bestehenden Geschäftsmodelle integriert und tragen bereits einen wesentlichen Teil zum Umsatz der Betriebe bei. Die Betriebe sehen für diese Anpassungen auch nach der Pandemie ein großes Umsatzpotential.

Gelegenheits-Innovationen

In sechs Betrieben wurde eine Anpassung des Geschäftsmodells beobachtet, die während der Corona-Pandemie stattfand. Die Pandemie selbst war jedoch nicht der Auslöser für die Anpassung, da diese bereits vor der Pandemie geplant war. Die Umsetzung fand während der Pandemie statt und erwies sich als glücklicher Zufall, die dazu beitrug, die Krise zu überstehen. Die Krise wiederum führte dazu, dass der Umsetzungsdruck und damit das Umsetzungstempo zunahm. Da es sich um Geschäftsmodellanpassungen handelt, die auch ohne den externen Schock der Covid-19-Pandemie vorgenommen worden wären, definieren wir diese Anpassungen als Gelegenheits-Innovation.

4.3 Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellanpassung

Mittels der in Kapitel 3 dargestellten Methodik von Datenerhebung und Datenanalyse, erfolgte anhand der Codierung der einzelnen Interviews aus den Fallstudien die Ausarbeitung von gemeinsamen Erfolgsfaktoren, die notwendig waren, um die getätigte Geschäftsmodellanpassung erfolgreich umzusetzen. Wir konnten eine Kombination von fünf Oberkategorien feststellen, welche in folgender Abbildung (siehe Abbildung 9) aufgezeigt werden. Im Folgenden werden die Ausprägungen der Faktoren näher erläutert und mit Beispielen aus den Betrieben der Studie unterstrichen.

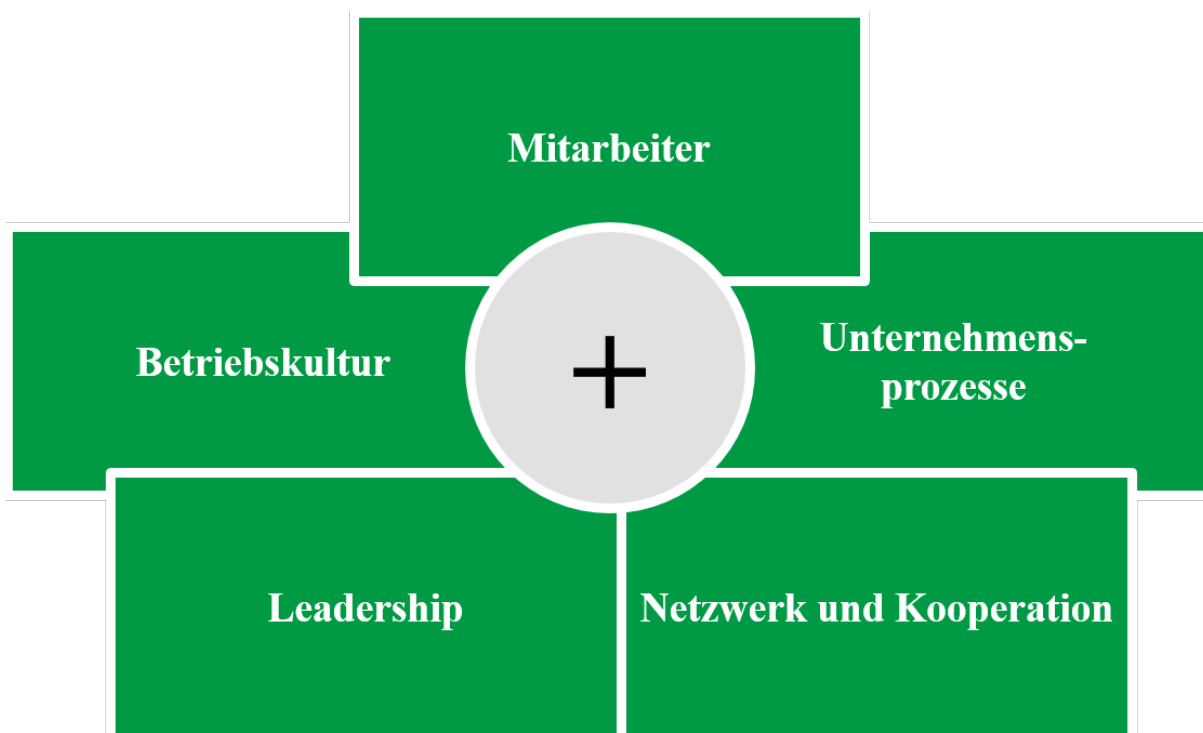


Abbildung 8: Erfolgsfaktoren einer Geschäftsmodellanpassung

4.3.1 Mitarbeiter

In allen Betrieben, welche über Angestellte verfügten, wurden die Mitarbeiter als wesentlicher Einflussfaktor für die Ideengenerierung und Umsetzung einer Geschäftsmodellanpassung genannt. Es wurde deutlich, dass die Betriebe davon überzeugt sind, dass eine Anpassung ohne die Unterstützung und den Rückhalt ihrer Mitarbeiter so nicht hätte stattfinden können. Dabei unterteilt sich die Dimension der Mitarbeiter in die drei Abgrenzungskriterien von Soft Skills, Wissenstransfer und dem Wissenszuwachs (siehe Abbildung 10). Die Mitarbeiter nahmen dabei nicht nur die Rolle des Unterstützers und Auftragsausführers ein, sondern können auch Treiber einer Anpassung sein, wenn ihnen die notwendigen Freiheiten gewährt werden, die Verantwortung übertragen wird und sie sich um den Rückhalt des Inhabers/ der Inhaberin sicher sein können. Die Betriebe versuchen die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden,

wodurch die Mitarbeiterzufriedenheit und damit auch die Ideengenerierung gefördert wird. Die Betriebe legen dabei vor allem großen Wert auf eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Dies spiegelt sich unter anderem an attraktiven Arbeitszeitmodellen, wie bspw. einer Tagesbäckerei, und anderen Mitarbeiter-Benefits wider. Zuletzt ist von entscheidender Bedeutung, dass der Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft hoch ist, welcher durch ein gutes Betriebsklima, aber auch durch gemeinsame Aktivitäten wie Ausflüge, Weihnachtsfeiern oder Sommerfeste³¹ gefördert und sichergestellt werden kann.

„Der Rückhalt der Mitarbeiter. Dass die Mitarbeiter jede Entscheidung, egal wie fraglich sie war, mitgegangen sind.“

(Wied)

„[...] so einen ganz tollen Zusammenhalt auch so in der Firma, so viele Leute, die nach ihrer eigentlichen Arbeit, noch mitgeholfen haben.“

(Schröder)

Neben einem guten Betriebsklima wurde in den Betrieben sichergestellt, dass Wissen zwischen den Mitarbeitern weitergegeben wurde, um somit ein hohes Qualifikations- und Weiterbildungsniveau zu erreichen. Dies wurde durch eigenverantwortliches Arbeiten begünstigt. Die Mitarbeiter haben sich in ihren jeweiligen Bereichen oder Arbeitsgruppen teilweise selbst organisiert und eigene Abläufe gefunden, wie Wissen am besten transferiert werden konnte. Auf diese Weise konnte erreicht werden, dass die Rollen der Mitarbeiter bis zu einem gewissen Grad flexibel wurden. Die Mitarbeiter waren in der Lage, sich im Krankheitsfall gegenseitig zu vertreten, so dass während der Pandemie Notfallarbeitspläne aufgestellt werden konnten, wer im Infektions- oder Quarantänefall eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin welche Aufgaben und Rollen übernommen hätte. Durch diese Art von rollierenden Aufgabenbereichen konnte ebenfalls die Arbeitsmotivation hochgehalten werden.

*„Mit ihr vorher geklärt, ob sie auch flexibel arbeiten kann.
Und interessanterweise ist sie auch wunderbar in der Verpackung.“*

(Frischmann)

„Es wird sehr, sehr, sehr weit nach unten übertragen die Verantwortung.“

(Kretschmar)

Zuletzt muss auch der mittelfristige Wissenszuwachs im Betrieb gesichert werden, welcher sein Fundament durch aktives Recruiting von Auszubildenden und Fachkräften bildet. Somit werden unter anderem die heutzutage wichtigen Aufgabengebiete wie Marketing und IT

³¹ Genau diese mussten während der Covid-19 Krise ersatzlos gestrichen werden, weshalb ein vorab bereits bestehendes gutes Betriebsklima umso wichtiger war.

Kompetenzen abgedeckt. Aufgaben wie der Aufbau eines Online-Shops oder die richtige und zielgruppenorientierte Ansprache von Neu- und Bestandskunden über unterschiedliche Kanäle wird hiermit angestrebt. Dieser Aufbau von neuen Kompetenzen und die Sicherstellung bestehender Kompetenz muss über qualitativ gut ausgebildeten Nachwuchs stattfinden und über die Attraktivität für andere potentielle Mitarbeiter. Hierbei hilft der Aufbau einer positiven Unternehmensmarke, die regional bekannt ist und für gute Arbeitsatmosphäre wie auch angemessene und gute Bezahlung und gewisse Mitarbeiter-Benefits wie Tankgutscheine, Job-Bike Angebote oder Vergünstigungen steht. Dies bildet das Fundament für nachhaltige Mitarbeiterzufriedenheit, -motivation und letztendlich Zielerreichung im Betrieb.

„Das ist faire Bezahlung, Zulage was geht, Tankgutscheine, Direktversicherung, also praktisch Altersvorsorge.“

(Kretzschmar)

„Und sonst haben wir natürlich für die Mitarbeiter noch. Samstag ist freier Einkauf, die anderen Tage bekommt er 10 Prozent und betriebliche Altersvorsorge gibts auch noch.“

(Paul)



Abbildung 9: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Mitarbeiter"

4.3.2 Netzwerk & Kooperationen

Sowohl bei der Generierung neuer Ideen als auch bei der Umsetzung spielt die Kommunikation mit externen Stakeholdern eine entscheidende Rolle. Durch den Austausch mit Wettbewerbern aber auch Betrieben aus anderen Gewerken lassen sich vielversprechende Ideen übertragen. Probleme können im Austausch miteinander besprochen werden und Lösungsansätze werden gemeinsam evaluiert.

„Aber auch junge Unternehmen und Betriebe, die ich unterstütze im Betriebsaufbau. Da kommt so viel zurück. Da kann man durch das Geben von Wissen so unglaublich viel Wissen und Ideen gewinnen.“

(Wied)

„Und wenn ich natürlich das Klinikum Tübingen nicht als Kunde gehabt hätte, wäre ich da gar nicht draufgekommen. [...] Dann haben wir das reingestellt, schon nochmal getestet. [...] gesagt, ok die Akustik geht durch, passt und gut ist es gewesen. Und so kennt man sich halt wirklich überall.“

(Müller)

Nicht jede Idee kann aufgrund beschränkter Ressourcen, wie Fachkräfte oder spezifisches Know-how, direkt von einem Betrieb selbst umgesetzt werden. Diese fehlenden Kompetenzen können hiermit außerhalb des Betriebes akquiriert werden, indem Kooperationen mit externen Partnern zur Umsetzung der Anpassung eingegangen werden. So können insbesondere fehlende Kompetenzen zur Erstellung für einen Onlineshop oder die zeitaufwendige Auslieferung von Ware von externen Partnern übernommen werden.

Die Betriebe pflegen durchgängig ein aktives Netzwerk mit anderen Betrieben der Branche sowie mit ihren Lieferanten und Kunden. Potenzielle Kooperationen sind somit vergleichsweise einfach zu finden, müssen jedoch nachhaltig gepflegt werden, um davon profitieren zu können. Der Erfolgsfaktor in seinen unterschiedlichen Facetten ist in Abbildung 11 zusammengefasst.

Austausch mit Wettbewerbern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelmäßiger Austausch mit Kollegen über neue Entwicklungen ▪ Ideen untereinander teilen und kopieren ▪ Austauschnetzwerke, v.a. Innungen, Kreisgruppen, Unternehmerfrauen ▪ Wettbewerber evaluieren, regional wie überregional
Fehlende Kompetenzen finden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenwerbung über externe Dritte professionalisieren ▪ IT-Kompetenzen extern nutzen ▪ Family and Friends als Kompetenz-Input ▪ Gewerkeübergreifende Zusammenarbeit ▪ Kunden auch über eigene Kompetenz hinaus beraten
Kompetenzen erweitern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Externe zur eigenen Weiterbildung (Finanzorganisation, Marketing, IT) ▪ Externe nutzen, um eigenes Angebot zu vergrößern oder optimieren (z.B. Lieferdienste) oder neue Angebote und Produkte zu evaluieren
Partnernetzwerk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugang zu Materialien und Rohstoffen über aufgebautes Netzwerk ▪ Abrufkontingente bei Lieferanten (v.a. Plexiglas und Stahl bei Rohstoffknappheit) ▪ Netzwerk in Klinikum und Hochschule für weitere Produkttests ▪ Preisstabilität bei Rohstoffbeschaffung

Abbildung 10: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Netzwerk und Kooperation"

4.3.3 Unternehmensprozesse

Insbesondere wenn Betriebe wachsen, ist es wichtig, dass Strukturen im Betrieb etabliert werden, die es erlauben, den Betrieb weiterhin agil zu führen. Dabei spielen neben den passenden technischen Voraussetzungen auch die richtigen Verantwortlichkeiten innerhalb des Betriebes eine entscheidende Rolle. Oftmals dient ein mittleres Management, ein/e leitende/r Angestellte/r bzw. Teamleiter/in je Abteilung, dazu, die Betriebsstrategie in die einzelnen Bereiche weiterzugeben. Auf der anderen Seite können so die einzelnen Abteilungen flexibler und schneller reagieren.

„Grundsätzlich bei mir, habe ich immer versucht alle Abteilungen so zu gestalten, dass jede Abteilung einen eigenen Kopf hat und auch selbstständig funktionieren kann“

(Klein)

Eine funktionierende Buchhaltung und Rechnungswesen bilden die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebes. Um einen Betrieb auch in einer Krise stabil zu halten, ist es wichtig Betriebszahlen im Blick zu haben und offene Forderungen von Kunden einholen zu können.

Wer sich regelmäßig einen Überblick über seine Zahlen verschafft, kann frühzeitig versuchen gegenzusteuern oder erkennt weitere Potentiale im Betrieb.

„Sie müssen sich vorstellen, ich habe jede Woche [...] meine Zahlen im PC auf dem Tisch. Dass ich sehe, wo läuft es hin. Ja, ich lese meine BWAs monatlich.“

(Frischmann)

Eine gute finanzielle Lage bzw. Ausstattung eines Betriebes gibt Freiraum für unternehmerische Entscheidungen, welche ein gewisses Risiko beinhalten oder ein größeres Investitionsvolumen beanspruchen.

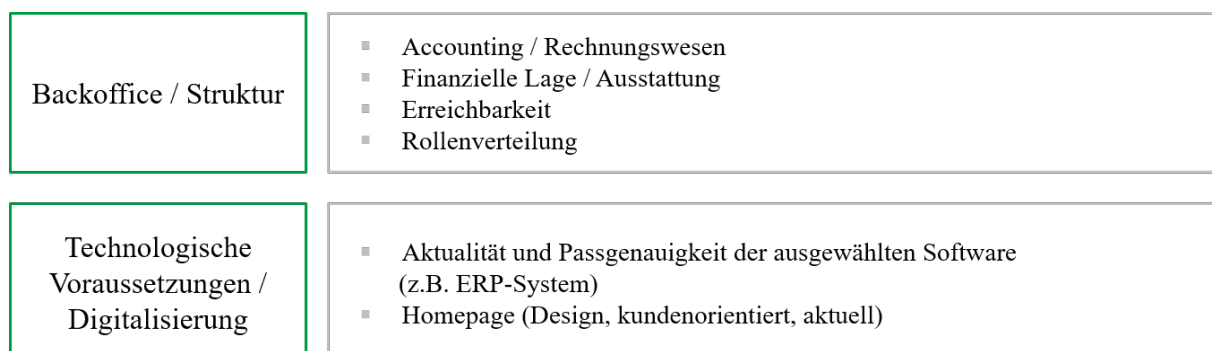


Abbildung 11: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Unternehmensprozesse"

4.3.4 Betriebskultur

Die Betriebe zeichnen sich unabhängig von ihrer Größe durch ein sehr familiäres Verhältnis aus, welches eine direkte Kommunikation untereinander sowie einen Zusammenhalt zwischen

den Mitarbeitern ermöglicht. Wichtig ist die vorgelebte Betriebskultur und Vision der Betriebsinhaber und Betriebsinhaberinnen, um authentisch auch ein ähnliches Verhalten von den Mitarbeitern im gegenseitigen Umgang einfordern zu können (siehe Dimensionen der Betriebskultur in Abbildung 13). Elementar ist im Zusammenhang mit der Betriebskultur, dass sich Mitarbeiter und Betriebsinhaber/innen nicht davor scheuen untereinander Ideen, aber vor allem auch Fehler zu kommunizieren. Hierdurch wird eine aktive Fehlerkultur gelebt, welche es erlaubt Fehler zu machen, es ermöglicht Fehler rechtzeitig zu erkennen und dazu führt aus Fehlern zu lernen. Es wird somit die Sicherheit gegeben Neues ausprobieren zu können. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern als auch dem Betriebsinhaber oder der Betriebsinhaberin regelmäßig über den eigenen Tellerrand schauen zu können und den Betrieb mit einer Offenheit für Neues und Veränderungen zu führen. Durch diesen Mut wird ein kontinuierlicher Lernprozess angestoßen, welcher den stetigen Wandel im Betrieb fördert.

„Mut haben, andere Entscheidungen zu treffen. Mut haben, Fehler zu machen.“

(Wied)

„Einer hat einen Fehler gemacht.

Wir haben es erkannt und jetzt lernen wir daraus und werden besser.“

(Wied)

Dieser stetige Wandel ist heutzutage auch notwendig, um sich auf die kontinuierlich verändernden Kundenbedürfnisse einstellen zu können und diese bestmöglich zu bedienen. Dies spiegelte sich als wichtiger Faktor in den untersuchten Betrieben wider, indem jede Innovation und Anpassung vor dem Hintergrund durchgeführt worden ist, hiermit ein Kundenbedürfnis stillen zu können. Der kontinuierliche Kundenkontakt als auch der Einbezug von Kundenfeedback im Anpassungsprozess sind hierfür maßgeblich. Über diesen direkten Austausch mit dem Kunden wird versucht die Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen, um die besten Lösungen für ihn oder sie bereitzustellen oder zu entwickeln.

„Das Wichtigste ist, ich muss aus der Kundenbrille schauen.

Ich muss den Markt beobachten.“

(Frischmann)

Fehlerkultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testen ▪ Kontinuierliche Lernprozesse ▪ Offen mit Fehlern umgehen ▪ Mut zu Fehlern, Keine Angst vor dem Scheitern haben
Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus Kundenbrille schauen, Kundenbedürfnisse verstehen ▪ Kundenfeedback berücksichtigen ▪ Kundentreue aufbauen, Kundenkontakt halten
Offenheit für Neues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideen adaptieren ▪ Prozesse hinterfragen ▪ Mit offenen Augen den Betrieb führen ▪ Stetigen Wandel anstreben ▪ Erfindergeist und Umtriebigkeit
Überzeugung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision kreieren, kommunizieren und vorleben ▪ Ideen mit der notwendigen Vehemenz verfolgen

Abbildung 12: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Betriebskultur"

4.3.5 Leadership

Ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung einer Idee war die Betriebsinhaberin oder der Betriebsinhaber selbst (siehe die einzelnen Ausprägungen in Abbildung 14), welcher das jeweilige Ideenpotential erkannt hat und diese mit voller Überzeugung vorangetrieben hat. Hierbei kapselt sie/er sich jedoch nicht als einzelne/r Tüftler ab, sondern delegiert mögliche Aufgaben an Mitarbeiter und bindet diese in den Innovationsprozess mit ein. Ebenso wird den Mitarbeitern bei der Ausarbeitung und Umsetzung eigener Ideen Rückhalt gegeben, sodass diese Eigenverantwortung übernehmen können. Je nach Größe des Betriebes wird ein mittleres Management installiert, um die Verantwortung besser verteilen zu können und sich regelmäßig auf Führungsebene abzustimmen. Die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern trägt dazu bei, Prozesse bei Bedarf anzupassen und Aufgaben neu verteilen zu können.

*„Ich glaube da ist ein ganz großes Vertrauen da, zur Führung.
Die Führung versucht natürlich stets auf die Mitarbeiter einzugehen
und das Ganze ist sehr familiär und sehr persönlich.“*

(Kretzschmar)

Der Schritt in die Selbstständigkeit im Handwerk ist oft eng damit verbunden, sich dem Betrieb völlig hinzugeben und ausgesprochen viel Zeit und Kraft in das Unternehmen zu legen. Ohne eine große intrinsische Motivation und Passion für das Unternehmertum sind diese Vorhaben in häufigen Fällen nicht erfolgreich. Während der Pandemie-Situation und den dargestellten notwendigen Anpassungen der Geschäftsmodelle zeigte sich ebenfalls, dass das Commitment

der Betriebsinhaber/innen noch einmal deutlich zugenommen hat. Man wollte den Betrieb weiterhin erfolgreich führen und hat dafür oftmals auch private oder freizeitorientierte Aktivitäten noch weiter in den Hintergrund gedrängt als sonst und sich leidenschaftlich und mit Hingabe um die anstehenden Anpassungen und Neuerungen im Betrieb gekümmert.

*„[...] und mein Tagesablauf hört nicht nach acht Stunden auf,
da geht er manchmal erst richtig los.“*

(Schröder)

Die Betriebe konnten im Zeitpunkt der Krise innerhalb kurzer Zeit reagieren und Anpassungen durchführen. Dies wurde von den Betrieben insbesondere durch den notwendigen Mut, bestimmte Entscheidungen zu treffen und der Möglichkeit Ressourcen flexibel neu zu allokkieren begründet. Die Weitsicht für die Entscheidungen begünstigte das Timing, welches für Geschäftsmodellanpassungen entscheidend zum Erfolg beitragen kann. Die Handlungsfähigkeit der Betriebe profitierte von der generellen strategischen Ausrichtung der Betriebe, welche sich aktuellen Trends auf der Kundenseite nicht verschließen und so problemlos digital mit ihren Kunden in Kontakt bleiben konnten.

„[...] September, Oktober und da fangen die Leute an, so ein bisschen sich heimelig zu machen, wieder mehr zuhause zu machen, sich es schön zu machen, über Geschenke nachzudenken. Da ist es, glaube ich, eine ganz gute Zeit, auf den Markt zu bringen.“

(Chocolate Valley)

Delegations-fähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabenverteilung ▪ Verantwortungsabgabe ▪ Führungsteams / Geschäftsbereichsverantwortliche
Mitarbeiterstärkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliches und familiäres Vertrauensverhältnis ▪ Offenheit für Probleme und Anliegen ▪ Kommunikation intern ▪ Aktives Einbinden und Prämiensystem
Strategische Ausrichtung auf Führungsebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung auf Führungsebene ▪ Zweite Management-Ebene einbauen ▪ Strategische Agilität
Volles Commitment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leidenschaft und Hingabe ▪ Unternehmertum

Abbildung 13: Dimensionen des Erfolgsfaktors "Leadership"

4.4 Clustering der Erfolgsfaktoren nach der Art der Geschäftsmodellanpassung

Bereits in Kapitel 3.2 sind wir auf die Besonderheiten der einzelnen Geschäftsmodellanpassungen eingegangen und haben drei unterschiedliche Arten ausfindig machen können. Bei der Durchführung einer Cluster-Analyse sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass sich diese unterschiedlichen Arten auch hinsichtlich ihrer Erfolgsfaktoren gegeneinander abgrenzen lassen und finden neben einigen clusterunabhängigen Faktoren auch jeweils Faktoren, die explizit in jedem Cluster aufgefunden werden konnten und sind in Abbildung 15 dargestellt. Neben den clusterabhängigen Faktoren sieht man deutlich, dass einige wichtige Aspekte für alle Fälle innerhalb der Studie gefunden werden. Neben der ganz klaren Kundenorientierung versuchen die meisten Unternehmen auch stetiges Feedback einzuholen und beispielsweise beim Aufbau eines Online-Shops sehr früh einige Kunden bei der Gestaltung und deren Wünsche einzubinden. Darin spiegelt sich auch die Fehlerkultur wider, die die Betriebe ihren Mitarbeitern, aber auch sich selbst eingestehen. Fehler machen, aus Fehlern lernen und abschließend somit eine Verbesserung und Optimierung des Unternehmens herzustellen, wurde in allen Betrieben als erfolgskritisch betrachtet. Zudem spielt die strategische Agilität des Unternehmens eine wichtige Rolle, um den richtigen Zeitpunkt einer Anpassung zu erkennen und darauf zu reagieren. Dies wird neben einer Unternehmenskultur der „Offenheit für Neues“ auch durch ein weitreichendes Partnernetzwerk erreicht, in welchem man sich in regelmäßigen Abständen abstimmt und neue Ideen generiert.

Cluster 1: Gelegenheits-Innovation

Das größte der drei erarbeiteten Cluster stellt die Gruppe der „Gelegenheitsinnovation“ dar. Da die darin gefundenen Geschäftsmodell Anpassungen sehr diversifiziert sind, konnten neben den clusterunabhängigen Faktoren zwei Erfolgsfaktoren gefunden werden, die über alle Fälle hinweg wichtig im Innovationsprozess erscheinen. Vornehmlich waren die Betriebe in diesem Cluster Unternehmen, die Kosten reduziert haben, Zahlungsziele bei Lieferanten verlängern konnten oder Investitionen verschoben haben. Hierdurch konnten Risiken gelindert werden, indem die Liquidität und somit die weitere Handlungsfähigkeit des Betriebes sichergestellt worden sind. Darüber hinaus war das familiäre Verhältnis in allen Fällen ein großer Pluspunkt über den Pandemieverlauf hinweg.

Cluster 2: Nachhaltige Corona-Innovation

Das zweite Cluster ist definiert durch Geschäftsmodell Anpassungen, die ihren eindeutigen Auslöser in der Covid-19 Pandemie hatten, jedoch nach der Krise weiter umgesetzt und den Kunden angeboten werden. Differenzierende Faktoren sind hierbei eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und ein hohes Maß an Wissenstransfer innerhalb der gesamten Belegschaft. Hiermit und mit der vorgelebten Vision der Inhaber/in kann hier die Offenheit für Neues sichergestellt werden. Dies war erfolgsentscheidend in der Covid-19 Pandemie, indem die Betriebe in diesem Cluster schnell und agil auf die verändernden Marktbedingungen reagieren konnten, da die Inhaber wie auch die Mitarbeiter die Notwendigkeit dafür erkannt haben. Zuletzt hilft den Betrieben in diesem Cluster vor allem die hohe Güte und Verlässlichkeit der Unternehmensprozesse zu einem reibungslosen Arbeiten.

Cluster 3: Temporäre Corona-Innovation

Dieses Cluster definiert sich durch seine Geschäftsmodell Anpassung, die auf die Covid-19 Pandemie zurückzuführen ist und nur von temporärem Charakter ist. Somit wird hiermit ein Kundenbedürfnis gestillt, welches in den beiden behandelten Fällen beispielsweise durch neue und strikte Hygienevorschriften entstanden ist. Darauf reagieren diese Unternehmen, wobei der Erfolg vor allem von der Reaktionsgeschwindigkeit und der Hingabe des Unternehmers abhängt. Um neuartige Produkte zu entwerfen, zu produzieren und auf die neuen Kundenbedürfnisse hin abzustimmen, ist in den Betrieben ein deutlich erhöhter Zeitaufwand notwendig geworden, der nur durch ein positives Betriebsklima und einen guten Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft zu stemmen war. Zuletzt tragen, wie in Cluster 2, auch hier die

Offenheit für Neues und zusätzlich die strategische Weitsicht in neue Produktkategorien einzutreten zum Erfolg der Geschäftsmodellanpassung bei.

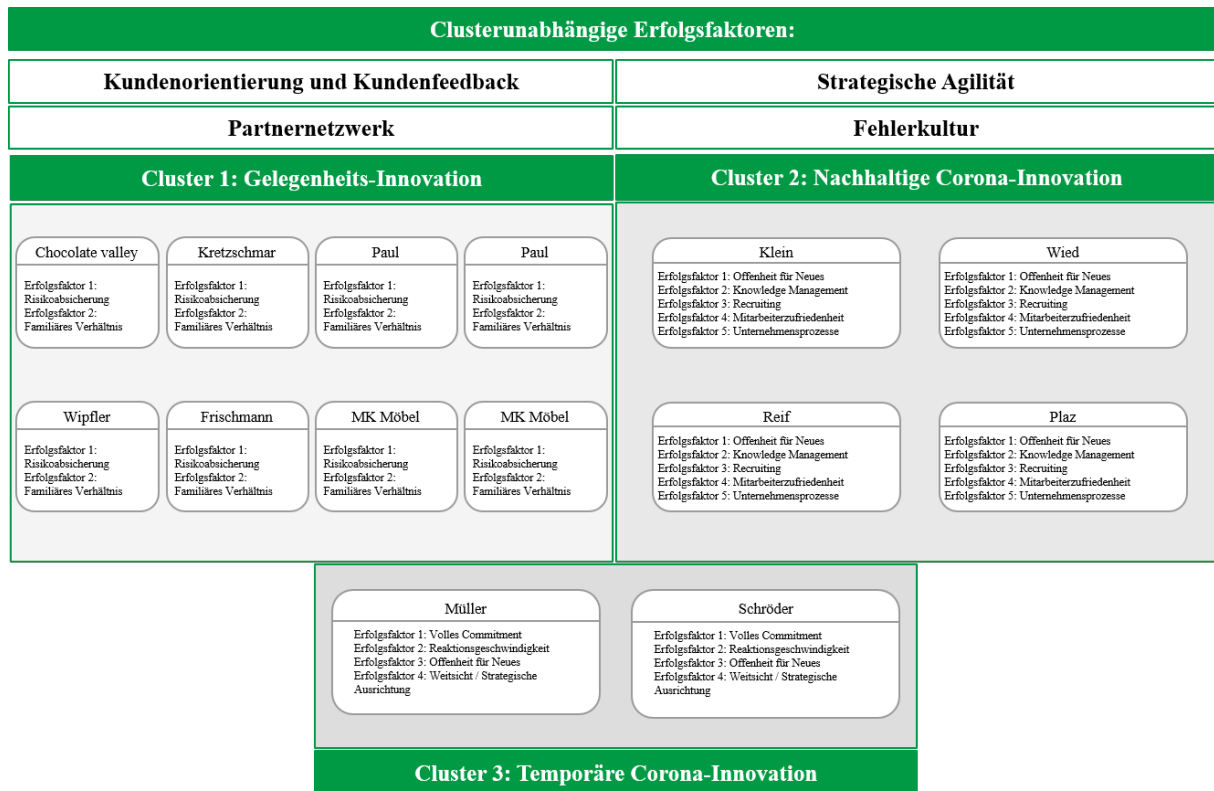


Abbildung 14: Ergebnisdarstellung der Clusterung

5 Implikationen

Abschließend sollen die erarbeiteten Ergebnisse in einen Gesamtkontext gestellt werden, indem zunächst auf die Resilienzstrategien von Handwerksbetrieben eingegangen wird. Anschließend werden mögliche politische Forderungen und Implikationen aufgeführt, welche in Zukunft für die starke Rolle des Handwerks eine entscheidende Rolle spielen werden.

5.1 Faktoren für ein resilientes Unternehmen

Die Covid-19 Pandemie hat das Handwerk und seine unterschiedlichen Gewerke in unterschiedlicher Härte getroffen. Dennoch hat es sich gezeigt, dass in jedem Gewerk unabhängig von der Schwere der Corona-Auswirkungen, einige Unternehmen die Krise besser, teilweise sogar gestärkt, überstanden haben. Der Begriff, der in diesem Zusammenhang immer öfter fällt, ist die Resilienz und somit die Widerstandsfähigkeit. Im Unternehmenskontext beschreibt dabei die organisationelle Resilienz die Fähigkeit eines Unternehmens, Störungen zu absorbieren und tiefgreifende Einschnitte der Ertragslage vorbeugend verhindern zu können.³² Vier Elemente stellen wir abschließend in Abbildung 16 dar, die ein Unternehmen immer im Blick haben sollte, um gegen externe Effekte und Krisen resilient aufgestellt zu sein und damit sicherzustellen, dass es gar nicht erst zu internen Krisen führt. Dabei sind die Elemente unter anderem auch stark an die erarbeiteten Erfolgsfaktoren aus Kapitel 3.1 angelehnt und umfassen die Kategorien Unternehmermarke, um dem vorherrschenden Fachkräftemangel zu begegnen und Geschäftsmodellanpassungen und –innovationen, um auf neue Kundenbedürfnisse eingehen zu können. In diesem Zuge spielen auch in Zukunft die Kooperationsmöglichkeiten und das Netzwerk des Betriebes eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sollte das Rechnungswesen und die Buchhaltung zu jedem Zeitpunkt die Liquiditätssituation des Unternehmens im Blick haben, um auftretende Liquiditätsschwierigkeiten oder sogar Zahlungsstockungen frühzeitig verhindern zu können. Dies wird auch dadurch erreicht, dass das Unternehmen strategisch plant und seine Geschäftszahlen jederzeit im Blick hat. Zuletzt muss und soll auch der weiterhin hohe

³² Vgl. Holling, C.S. (1973).



Abbildung 15: Bestandteile eines resilienten Unternehmens

Digitalisierungsbedarf in den Unternehmen weiterverfolgt werden und hierbei die Potentiale, die die Digitalisierung mit sich bringt, ausgenutzt werden.

5.2 Implikationen für Handwerksbetriebe und Politik

Anhand der identifizierten Erfolgsfaktoren der durchgeführten Geschäftsmodellanpassungen, wurde deutlich, dass insbesondere die Mitarbeiter, die Vernetzung der Betriebe sowie die Implementierung digitaler Lösungen eine entscheidende Rolle bei der Anpassung von Geschäftsmodellen spielen. Diese Faktoren können sich somit auch auf die Resilienz und die Innovationsfähigkeit von Betrieben auswirken.

Aus Sicht der Betriebe werden die Mitarbeiter als wichtigste Ressource aufgeführt, um einen Betrieb erfolgreich zu führen und Innovationen voranzutreiben. Darüber hinaus konnte die Vernetzung der Betriebe zu Kooperationen führen, welche zur Umsetzung der Geschäftsmodellanpassungen entscheidend beigetragen haben. Hierdurch konnten fehlende Ressourcen oder Know-how kompensiert werden. Externe Partner spielten insbesondere bei der Umsetzung von digitalen Anpassungen eine Rolle. Ein hoher Digitalisierungsgrad bildet zudem die Grundlage, um schnell und flexibel auf das veränderte Kundenverhalten zu reagieren und neue Nutzenversprechen bereit zu stellen.

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Studie werden die folgenden drei Handlungsfelder (siehe Abbildung 17) für die zukünftige Ausrichtung von Betrieben formuliert, welche ebenso Ansatzpunkte für politische Konzepte darstellen:

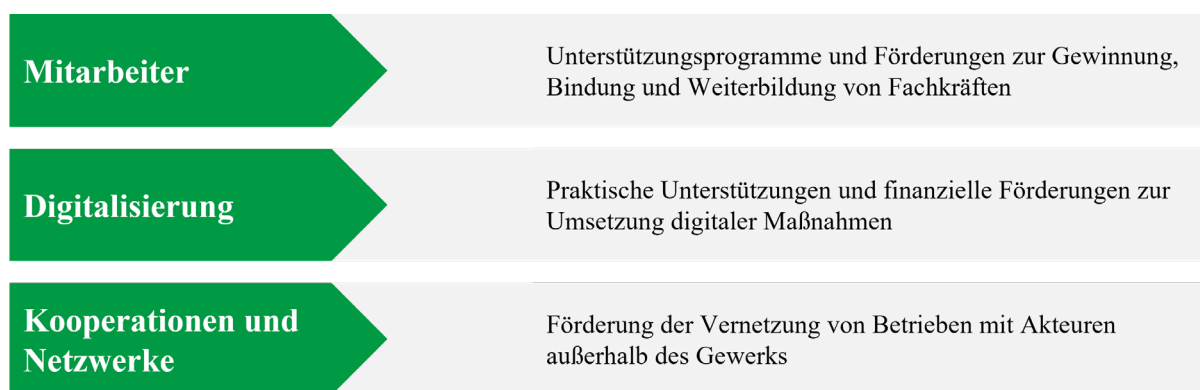


Abbildung 16: Abgeleitete Handlungsfelder

Bestehende Förderprogramme, wie beispielweise „Digital jetzt“ und digitale Kompetenzzentren unterstützen bereits das Handwerk bei der Digitalisierung.³³ Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es sinnvoll ist, diese Förderprogramme auch zukünftig weiterzuführen und auszubauen. Die Nachfrage der Kunden nach digitalen Kommunikationsmöglichkeiten sowie digitalen Lösungen wird weiterhin steigen. Die Betriebe der Studie sind von der Einführung digitaler Lösungen überzeugt und weisen diese auch als Grundlage für ihr erfolgreiches Handeln aus. Dennoch gibt es im Handwerk noch immer zahlreiche Betriebe, welche nur einen geringen Digitalisierungsgrad aufweisen.³⁴ Damit diese Betriebe nicht den Anschluss in einer sich schnell weiterentwickelnden digitalen Wirtschaft verlieren, besteht hier weiterhin dringender Handlungsbedarf.

Die Vernetzung der Betriebe sowohl innerhalb eines Gewerkes als auch darüber hinaus, können dazu führen Kooperationen zu finden und aufzubauen. Diese dienen dazu, Restriktionen bei den Ressourcen und dem digitalen Know-how der Betriebe zu kompensieren, um eine Innovation erfolgreich umzusetzen. Der Notwendigkeit der Zusammenarbeit wird bereits Rechnung getragen, indem öffentlich geförderte Unterstützungsprogramme den Aufbau und das Engagement in Netzwerken fördern.³⁵ Ein besonderer Fokus wird auf die Einbindung von kleinen und mittleren Unternehmen in Initiativprogrammen zur Innovationsförderung gelegt.³⁶ Digitale Kompetenzzentren begleiten bereits Betriebe sowohl bei der Umsetzung digitaler Maßnahmen als auch bei der Vernetzung mit anderen Akteuren. Weitere gewerkübergreifende Formate wie bspw. Hackathons und Zukunftswerkstätten, könnten dazu beitragen, digitale Akteure mit dem Handwerk zu vernetzen.

³³ Vgl. BMWi (2021a); Mittelstand Digital Zentrum Handwerk (2021).

³⁴ Vgl. BMWi (2021b); BMWi (2018).

³⁵ Vgl. Rammer et al. (2016).

³⁶ Vgl. BMWi (2020).

Während die Digitalisierung von Prozessen den Arbeitsalltag bereits erleichtern kann, können Mitarbeiter-Benefits und ein aktives Employer-Branding weitere Ansatzpunkte bilden, um die Arbeit im Handwerk für Fachkräfte attraktiv zu gestalten. Um auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu sein, müssen Betriebe ihren Mitarbeitern Leistungen anbieten, die über den monetären Anreiz hinausgehen. Hierzu gehören beispielsweise die Flexibilität am Arbeitsplatz sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche gefördert werden sollten.

Programme wie die „Zukunftsinitiative Handwerk 2025“ greifen bereits umfassend den Fachkräftemangel auf, indem es konkrete Angebote zur Förderung der Mitarbeiterfindung, -bindung und -führung gibt.³⁷ Alle drei Bereiche tragen interdependent zur Innovation und damit zum Erfolg eines Unternehmens bei. Von einer guten Mitarbeiterführung und Betriebskultur kann wiederum die Weiterbildung der Mitarbeiter und die Gewinnung neuer Fachkräfte und Auszubildenden profitieren. Jedoch beklagen insbesondere die innovativen Vorreiter-Betriebe dieser Studie, dass diese Unterstützungen allein nicht ausreichen werden, um das Handwerk nachhaltig auf die Herausforderungen der Zukunft auszurichten. Um den Fachkräftemangel umfassend zu entschärfen, muss ein politisches Umdenken stattfinden, welches das Handwerk wieder attraktiv macht. Derzeit hat das Handwerk in der Konkurrenz mit der Industrie und der akademischen Ausbildung größtenteils das Nachsehen. Hier gilt es entsprechend zu reagieren, um dem Handwerk wieder einen größeren Wert zu geben, damit dieses auch auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleibt.

Trotz der Digitalisierung werden die Mitarbeiter auch weiterhin die wichtigste Ressource im Handwerk bleiben. Handwerksbetriebe können diese Ressource durch eine offene Betriebskultur und Mitarbeiter-Benefits schätzen und ihre Mitarbeiter fördern. Zusätzlich müssen auch politische Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit das Handwerk gegenüber Fachkräften attraktiv und konkurrenzfähig bleibt. Die Digitalisierung und die Vernetzung von Betrieben kann als Mittel zum Zweck verstanden werden, aber ohne Fachkräfte ist die Anpassung von Geschäftsmodellen undenkbar. Sie sind essentiell und unverzichtbar für jeden Betrieb.

³⁷ Vgl. Zukunftsinitiative Handwerk 2025 (2021).

6 Literaturverzeichnis

- Agostini, L., & Nosella, A. (2019). Inter-organizational relationships involving SMEs: A bibliographic investigation into the state of the art. *Long Range Planning*, 52(1), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.12.003>.
- Amit, R. and Zott, C. (2012). “Creating Value Through Business Model Innovation”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53, No. 3, pp. 40–50.
- Aversa, P, S Furnari and S Haefliger (2015). Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in formula one racing, 2005–2013, *Industrial and Corporate Change*, 24(3), 655-676.
- Björkdahl, J and M Holmén (2013). Editorial: Business model innovation – the challenges ahead, *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- BMWi (2018). Monitoring-Report Wirtschaft Digital 2018, URL: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=14 14.11.2021, 12:00 Uhr.
- BMWi (2020). Clusterplattform Deutschland, URL: <https://www.clusterplattform.de/CLUSTER/Navigation/DE/Home/home.html>, 12.11.2021, 10:23 Uhr.
- BMWi (2021a). Digital jetzt, URL: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digital-jetzt.html>, 14.11.2021, 20:36 Uhr.
- BMWi (2021b). Digitalisierungsindex, URL: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Indikatorentool/indikatorentool.html>, 15.11.2021, 15:12.
- Casals, F. E. (2011). The SME co-operation framework: A multi-method secondary research approach to SME collaboration. *2010 International Conference on E-Business, Management and Economics (IPEDR)*, 3, 118–124, URL: http://212.92.53.45/microart/index.php?option=com_jresearch&view=publication&task=show&id=1&Itemid=176&lang=en 12.11.2021, 12:32 Uhr.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Friedl, Gunther / Tratt, Benedikt (2020): Die Auswirkungen der Corona Krise auf das Handwerk – Eine gewerbespezifische Bewertung der Bedrohungslage und gegensteuernden Maßnahmen, München 2020.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Heikkilä, J. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of small business and enterprise development*.

- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- KfW Research (2020a). Innovationen in der Corona-Krise: Not macht erfinderisch, Fokus Volkswirtschaft (295).
- KfW Research (2020b). Mittelstand reagiert ideenreich auf Corona-Krise, Fokus Volkswirtschaft (291).
- Killich, S. (2011). Formen der Unternehmenskooperation. In T Becker, I. Dammer, J. Howaldt, & A. Loose (Eds.), *Netzwerkmanagement* (pp. 13–22). https://doi.org/10.1007/978-3-642-19333-0_2
- Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- Mieke, C. (2008). Branchenverbände als Innovationsplattform. In D. Specht (Ed.), *Produkt- und Prozessinnovationen in Wertschöpfungsketten* (1st ed., pp. 107–124). https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9765-4_6
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis - A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mittelstand Digital Zentrum Handwerk (2021). URL: <https://handwerkdigital.de/> , 14.11.2021, 11:43 Uhr.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons..
- Rammer, C., Gottschalk, S., Peters, B., Bersch, J., & Erdsiek, D. (2016). Die Rolle von KMU für Forschung und Innovation in Deutschland, URL: http://www.efi.de/fileadmin/Innovationsstudien_2016/StuDIS_10_2016.pdf , 13.11.2021, 9:12 Uhr.
- Sydow, J. (2001). Management von Netzwerkorganisationen — Zum Stand der Forschung. In *Management von Netzwerkorganisationen* (pp. 293–339). https://doi.org/10.1007/978-3-322-91999-1_11
- Trenkle, J. (2020). *Digital transformation in small and medium-sized enterprises: Strategy, management control, and network involvement*. Baden-Baden: Nomos.
- Valkokari, K., & Helander, N. (2007). Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News*, 30(8), 597–608. <https://doi.org/10.1108/01409170710773724>.
- Wirtz, BW, A Pistoia, S Ullrich and V Göttel (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives, *Long Range Planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research - Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zentralverband des deutschen Handwerks (2021): ZDH-Umfragen zu den Auswirkungen von Corona. URL: <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-wirtschaft-energie-umwelt/zdh-umfragen-zu-den-auswirkungen-von-corona/> , 17.11.2021, 18:51 Uhr.
- Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The Business Model. Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1019–1042.

Zukunftsinitiative Handwerk 2025 (2021), URL: <https://handwerk2025.de/> , 14.11.2021,
18:21 Uhr.