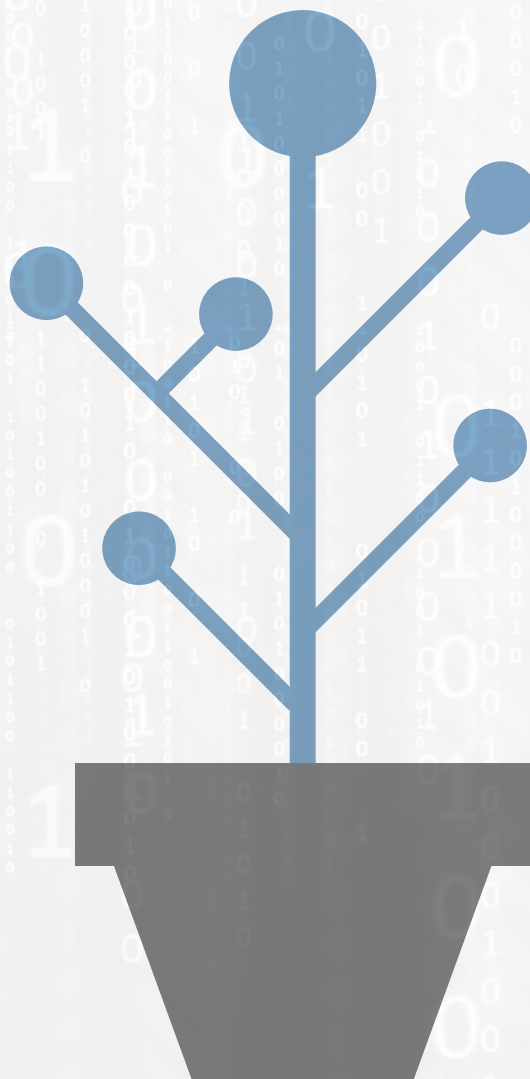


# Business Model Innovation

## Feldstudie und Konzeptentwicklung Kanton Schwyz

Mona Meyer, Rolf Meyer & Marc K. Peter

Projektbericht 03.2020  
Feldstudie und Konzept



# Business Model Innovation

## Feldstudie und Konzeptentwicklung Kanton Schwyz

### Einleitung

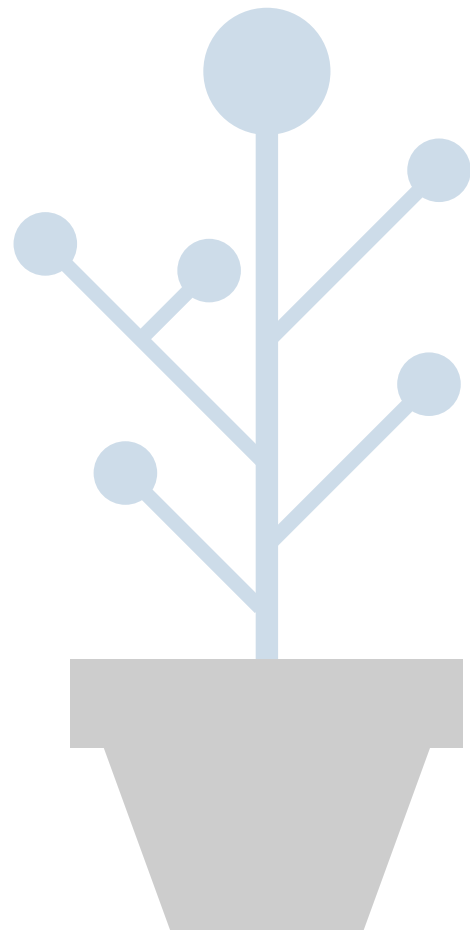
**Der technologische und gesellschaftliche Wandel fordert auch die Unternehmen in der Schweiz. Studien zeigen (z.B. Peter, 2017), dass sich Unternehmen im digitalen Zeitalter transformieren und auch im Bereich der strategischen Geschäftsentwicklung aktiv sind. Hier ist die Geschäftsmodellinnovation (Business Model Innovation) ein oft genanntes Thema.**

Dennoch setzen sich nicht genügend Unternehmen aktiv mit ihrem Geschäftsmodell auseinander, obwohl die grosse Schweizer Studie zeigte, dass die Digitale Transformation bei 85% der befragten Unternehmen das Geschäftsmodell beeinflusst.

In Zusammenarbeit mit dem Technologiezentrum Schwyz (TZS) hat die FHNW Hochschule für Wirtschaft das Forschungsprojekt «Business Model Innovation» (BMI) durchgeführt. Die BMI-Initiative des TZS richtet sich an KMU aus dem Kanton Schwyz mit dem Ziel, diese für die Bedeutung der Geschäftsmodellinnovationen zu sensibilisieren, zu befähigen und bei der Umsetzung zu begleiten. Im Fokus stehen einerseits Firmen, die bisher bereits Produkt- oder Prozessinnovationen getätigt haben, jedoch das Potenzial an umfassenderen Innovationen in ihrem Geschäftsmodell noch nicht ausschöpfen. Andererseits werden auch KMU anvisiert, die grundsätzlich für Innovationen offen sind, bisher aber noch nicht sehr innovativ waren. Die Initiative umfasst neun verschiedene Angebote,

welche in die drei Phasen «Sensibilisieren und Motivieren», «Vernetzen und Befähigen» sowie «Individuelle Unterstützung» gegliedert wurden. Zusätzlich wurden (in einer vierten Phase) laufend Output- und Outcome-Evaluationen vorgenommen mit dem Ziel, die Initiative in den definitiven, eigenfinanzierten und unbefristeten Betrieb zu überführen.

Das Projekt wurde im März 2019 gestartet und als Phase I im Dezember 2019 abgeschlossen. Der hier vorliegende Projektbericht soll interessierten Parteien Impulse für die eigene regionale Entwicklungs- und Beratungsarbeit zur Verfügung stellen.



# Hintergrund und Kernkonzepte

Die Digitale Transformation ist ein umfassender Veränderungsprozess, der sich über sämtliche ökonomische, soziale, politische und kulturelle Bereiche erstreckt und sowohl das kommerzielle Umfeld als auch das Privatleben tangiert. Dabei gilt es, zwischen Digitalisierung und Digitaler Transformation zu unterscheiden. Bei der Digitalisierung handelt es sich um einen technischen Prozess, bei welchem analoge Daten oder Abläufe digital umgewandelt werden, während Digitale Transformation einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel beinhaltet und als ganzheitlicher Change-Prozess zu betrachten ist.

Dieser Wandel birgt sowohl Chancen wie auch Risiken, die verstanden werden wollen. Um die sich aus diesem Wandel ergebenden Chancen zu nutzen, gilt es, allfällige Herausforderungen wie die Erhaltung von Agilität und Innovationsbewusstsein oder einen intelligenten Umgang mit Daten zu meistern. Risiken, wie die Gefährdung der IT-Sicherheit oder das Sicherstellen neuer Anforderungen an die Mitarbeitenden, sollten umfassend analysiert werden, um die Digitale Transformation für Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes nachhaltig umzusetzen (Peter, Kraft & Streitenberger, 2017).

Das Technologiezentrum Schwyz (TZS) möchte innovative Unternehmen im Kanton Schwyz mittels der «Business Model Innovation Initiative» für die Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen sensibilisieren. Die Initiative will die Unternehmen motivieren, sich mit ihren Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen, ihr eigenes Geschäftsmodell zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Sie will den Unternehmen externe Unterstützung für die Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle einfach zugänglich machen und allenfalls, wenn fehlend, eigene Unterstützungsangebote schaffen. Die «Business Model Innovation Initiative» besteht somit aus vier Phasen:

## 1. Sensibilisierung und Motivation

Die Initiative sensibilisiert Unternehmen für die Wichtigkeit von Geschäftsmodellinnovationen und motiviert sie, sich mit ihren Geschäftsmodellen auseinanderzusetzen bzw. ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln.

## 2. Vernetzung und Befähigung

Die Initiative vernetzt interessierte Unternehmen untereinander und mit Anbietenden von Innovationsdienstleistungen. Dazu baut das TZS eine «Community» (eine vernetzte Gruppe) mit innovativen Schwyzer Unternehmen auf und vernetzt diese. Die BMI-Initiative befähigt Schwyzer KMUs mit Workshops, einer digitalen Toolbox mit Checklisten, Planungs- und Analysetools, Selbsttests sowie Webinars zum selbständigen Entwickeln und Umsetzen von Geschäftsmodellinnovationen.

## 3. Individuelles Coaching

Die BMI-Initiative baut ein Netzwerk lokaler und regionaler Beraterinnen und Berater sowie Coaches auf, die Schwyzer KMUs in ihrem Prozess der erfolgreichen Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen unterstützen.

## 4. Begleitende (wissenschaftliche) Evaluation

Die FHNW Hochschule für Wirtschaft evaluiert laufend die Stärken und Schwächen der Angebote mit dem Ziel, diese kontinuierlich zu verbessern und gezielt weiterzuentwickeln. Zudem werden Indikatoren für die Messung des Outputs und Outcomes definiert und Messungen/Erfolgskontrollen durchgeführt.

Die Initiative wird komplementär zu den bisherigen Angeboten und Dienstleistungen durchgeführt. Wo immer möglich, werden die Angebote in Kooperation und/oder Abstimmung mit relevanten Partnern angeboten. Die Initiative ist als dreiphasiges Projekt geplant. Mit dem hier vorliegenden Projektbericht wird die erste Phase (Potenzialidentifikation und Validierung) abgeschlossen. Das Projekt endet mit der erfolgreichen Überführung der Initiative in den definitiven, eigenfinanzierten und unbefristeten Betrieb.

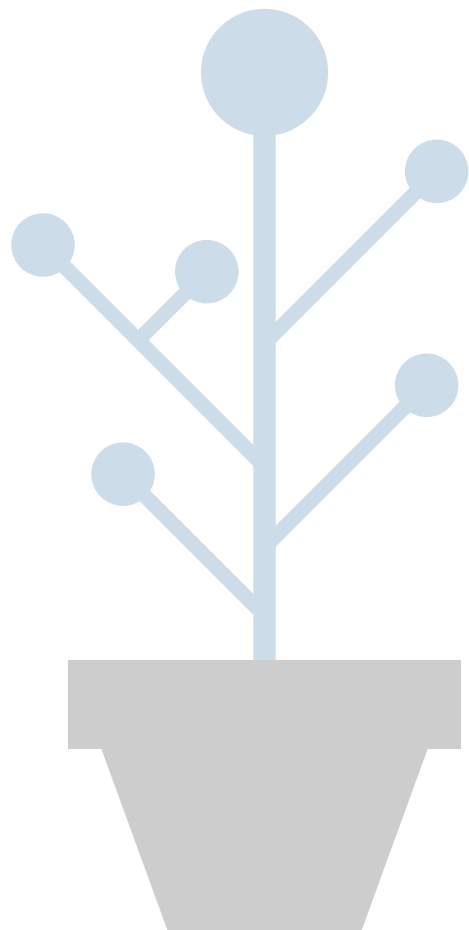
## Business Model Innovation

### Geschäftsmodellinnovationen

Die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen sind ein hoher Kundennutzen sowie Innovationen (Malik, 2001). Hatte man früher primär Produkt- und Verfahrensinnovationen unterschieden, berücksichtigt man heute eine breite Palette verschiedener Formen von Innovationen.

Tätigt ein Unternehmen nicht nur eine Art (eindimensional) von Innovationen, sondern gleichzeitig mindestens zwei (also mehrdimensional), spricht man von Geschäftsmodellinnovation bzw. Business Model Innovation (BMI). Der grosse Vorteil von BMI liegt darin, dass es oft mehrere eher kleine Veränderungen sind, die zusammen als Ganzes völlig neue Geschäftsmodelle bzw. -potenziale ermöglichen. Auslöser kann dabei die Digitalisierung sein, muss jedoch nicht zwingend. Der Vorteil der Geschäftsmodellinnovation liegt darin, dass der langfristige positive Effekt für die Unternehmen grösser ist als die eindimensionale Innovationsarbeit. Dies kann insbesondere am erzielten Umsatzwachstum abgelesen werden. Weiter kann festgehalten werden, dass viele der Geschäftsmodellinnovationen sich aus relativ kleinen Veränderungen in einzelnen Bereichen zusammensetzen, in der Summe jedoch einen grossen positiven Einfluss haben.

Um BMI besser verstehen zu können, müssen die Geschäftsmodelle systematisch abgebildet und analysiert werden. In der Literatur gibt es mindestens 30 Arten, wie ein solches Geschäftsmodell gegliedert werden kann. Das hier vorliegende Projekt fokussiert auf folgende drei Arten von Geschäftsmodellen: Der Business Model Navigator der Universität St. Gallen (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2014), der Business Model Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) sowie das 7-Schlüssel-Modell der FHNW (Meyer & Tavic, 2017).



## 7-Schlüssel-Modell zur Entwicklung des Geschäftsmodells

 <b>KundInnen</b> Was sind unsere Zielgruppen? Beschreiben Sie hier, welche Zielgruppen Sie als Kunden in Betracht ziehen. Dies können Konsumenten, Unternehmen, der Staat, Stiftungen etc. sein.  Unterteilen Sie die Zielgruppen in Kundengruppen. Zum Beispiel Menschen zwischen 25-30 Jahre, sportlich aktiv, gesundheitsbewusst können in einer Kundengruppe "Wassersport begeisterte" und "Wintersport begeisterte" münden.  Welche Bedürfnisse haben die einzelnen Kundengruppen?  Wie gross und finanzkräftig sind diese Kundengruppen?  Welchen Nutzen können wir ihnen bieten? USP?		
 <b>Produkte/Dienstleistungen</b> Welche Produkte und Dienstleistungen bieten wir an?  Welche Eigenschaften/Features besitzen diese?  Für welchen Nutzen/Emotionen stehen diese?  Welche Alleinstellungsmerkmale prägen sie?	 <b>Geld</b> Wer bezahlt wofür und wie viel? Welche Kundengruppe kauft welches Produkt?  Welches Startkapital benötigen wir?  Was sind realistische Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten?	 <b>Markterschliessung</b> Woher wissen die Kunden von uns?  Wie überzeugen wir die Kundschaft?  Wie gelangen unsere Produkte / Dienstleistungen zur Kundschaft (Vertriebskanäle)?
 <b>Konkurrenz</b> Worin liegen die Stärken und Schwächen gegenüber den relevanten Konkurrenten?  Warum werden die Kunden zu uns kommen und nicht zur Konkurrenz?		
 <b>Ich, die Gründerperson</b> Was ist meine Motivation?  Was sind meine Stärken und Schwächen?		
 <b>Ressourcen</b> Welche Ressourcen werden benötigt?  Wann und für wie lange?  Wo und zu welchen Kosten finde ich diese?		

Abbildung 1: Das 7-Schlüssel-Modell einer Geschäftsidee (Meyer & Tavic, 2017).

## Digitale Transformation

Für Unternehmen stellen die vielfältigen Möglichkeiten, die die Digitalisierung bzw. Digitale Transformation mit sich bringt, grosse Herausforderungen dar. Viele KMU stehen vor der Frage, wann und wie sie mit der Transformation beginnen sollen. Um den Geschäftserfolg oder die Nachfolgeplanung nachhaltig zu sichern, sollte sich die Geschäftsleitung eines KMU früh abstimmen und sowohl den Projektansatz als auch das Projektvolumen bestimmen. Eine Orientierungshilfe bieten die Handlungsfelder der Digitalen Transformation und Maturitäts- bzw. Reifegradmodelle der Digitalisierung. Bumann & Peter (2019) haben knapp 20 Konzepte identifiziert und beschrieben. In der Schweiz werden vielfach die sieben Handlungsfelder der Digitalen Transformation aus der grossen FHNW-Studie (Peter, 2018) eingesetzt.

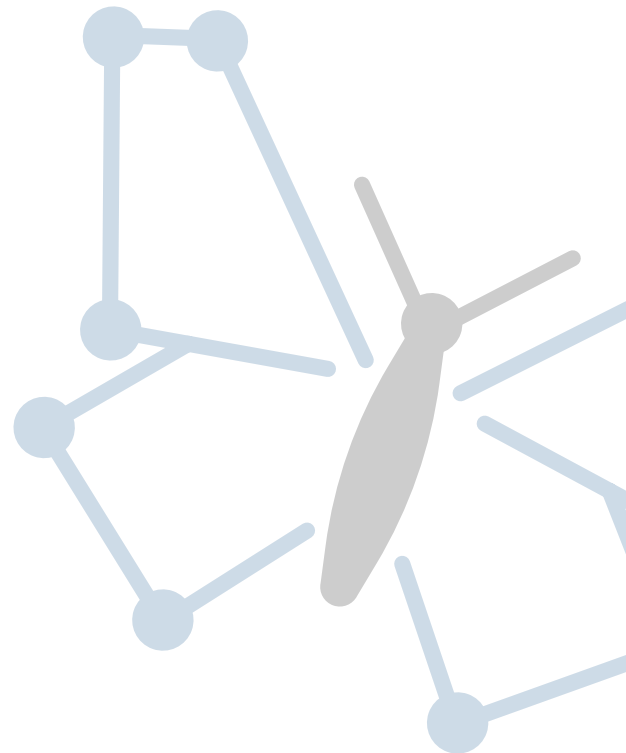
Das Handlungsfeld «Digital Business Development» hilft KMU, neue digitale Strategien und Geschäftsmodelle zu erarbeiten: Bestehende Angebote werden hinterfragt, um neue oder erweiterte Leistungen/Geschäftsmodelle mittels Innovationen, Plattformen und Kooperationen zu erbringen.

### Die Kernfragen lauten:

- Wie resistent und zukunftsgerichtet ist mein aktuelles Geschäftsmodell?
- Welche Strategien/Geschäftsmodelle/Produkte bieten meine Mitbewerber und innovative Unternehmen an?
- Welches sind die Bestandteile unserer Wertschöpfungskette: Welche Leistungen/Produkte treiben (digitale) Kundennutzen, welche Leistungen/Produkte können separat angeboten werden (Hilfsmittel: Business Model Canvas)?
- Welche Plattformen, Produkte, Kooperationsmodelle und Kanäle können unser Potenzial im Markt erhöhen/multiplizieren?
- Mit welchen anderen Innovationen können wir die Marktleistungen erhöhen/erweitern/neu definieren?

In Workshops identifizieren Unternehmen Potenziale und erarbeiten ihre Transformations-Roadmap.

Das BMI-Projekt verbindet daher die klassische Geschäftsmodellinnovationen (BMI) mit den erweiterten Themen der Unternehmenstransformation im digitalen Zeitalter – der Digitalen Transformation. In Zusammenarbeit mit dem TZS ergab sich für die FHNW Hochschule für Wirtschaft die Möglichkeit, die zwei Konzepte im Feld zu testen und ein mögliches Angebotskonzept zu identifizieren.



# Digital Transformation Canvas

## Die 7 Handlungsfelder der Transformation



Abbildung 2: Der Workshop-Canvas mit den sieben Handlungsfeldern der Digitalen Transformation (Peter, 2018).

# Erkenntnisse aus der Feldstudie

In Phase I der Feldstudie hat das Projektteam der FHNW Hochschule für Wirtschaft von Mai bis Juli 2019 fünfzehn Interviews mit Führungskräften von KMU unterschiedlicher Branchen aus dem Kanton Schwyz durchgeführt. Ziel war es, herauszufinden, wie wichtig Innovation und Geschäftsmodellinnovationen sind, welche Herausforderungen bestehen und welche Art von Unterstützung erwünscht ist. Dabei wurden die Ergebnisse der Interviews auch mit den vorhandenen Angeboten diverser Kantone sowie mit den Erfahrungen des Forschungsteams der FHNW verglichen. Die Analyse zeigt, dass sowohl die Herausforderungen als auch die vorhandenen Kompetenzen, um diese Herausforderungen zu meistern, sehr unterschiedlich sind.

Ebenfalls wurde am 5. Juli 2019 ein Test-Workshop mit drei Unternehmen aus dem Kanton Schwyz zu den Themen Digitale Transformation und Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter durchgeführt. Im Workshop wurden die zwei Kernkonzepte Business Model Innovation (mit Canvas) und Digitale Transformation (mit Canvas) vorgestellt und für die Unternehmen Potenziale und mögliche strategische Projekte im digitalen Zeitalter identifiziert. Rückmeldungen der Teilnehmenden haben ergeben, dass solche Workshops bei KMU auf grosses Interesse stossen, wertvolle Impulse liefern und zwei Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden, womit KMU die Transformation des Unternehmens analysieren und in Angriff nehmen können. Für zukünftige Workshops wurden eine Vereinfachung der Begriffe und Hilfsmittel in deutscher Sprache sowie branchenübergreifende Workshops zum Ideenaustausch gewünscht.



*Die Idee wäre, die Analyse mit dem Digital Transformation Canvas zu erarbeiten. Konkret wäre es wünschenswert, an branchenübergreifenden Workshops teilzunehmen, um Impulse/Ideen für die verschiedenen Handlungsfelder zu identifizieren. Der Workshop zur Digitalen Transformation war sehr interessant!*



Stimme eines Teilnehmenden zum Test-Workshop,  
9. August 2019

### Die für das Projekt wichtigsten Erkenntnisse sehen wie folgt aus:

- Die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen (BMI) wird nach Ansicht des Projektteams tendenziell unterschätzt. Das Denken in traditionellen Produkt- und teilweise auch Verfahrensinnovationen ist noch weit verbreitet.
- Viele KMU wünschen sich konkrete Umsetzungsbeispiele erfolgreicher Innovationen in den verschiedensten Bereichen und Branchen aus der Region (und nicht nur aus dem Silicon Valley).
- Es fehlen vielerorts konkrete, handfeste Instrumente zur Analyse des Innovationsbedarfs und vor allem zum Entwickeln und zur Evaluation von Innovationsvorhaben.
- Die Bedeutung der Digitalisierung für den eigenen Betrieb ist grundsätzlich erkannt, deren Möglichkeiten wird nach Auffassung des Projektteams jedoch tendenziell unterschätzt. Es ist ein Fokus auf die Digitalisierung bestehender Prozesse festzustellen (und nicht auf die ganzheitliche, digitale Unternehmenstransformation).
- Expliziten Handlungsbedarf jedoch sehen viele KMU im Nutzen der Digitalisierung in den Bereichen Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung.
- Viele KMU arbeiten nicht aktiv mit Hochschulen zusammen, wünschen sich dies aber für die Zukunft. Es fehlt jedoch die Zeit, um sich das Wissen über die Möglichkeiten einer pragmatischen Zusammenarbeit anzueignen.
- Das Potenzial verschiedener Technologien (Social Media, Software as a Service, Cloud, Internet of Things, Blockchain, Artificial Intelligence, Big Data etc.) für den eigenen Betrieb wird nur teilweise erkannt. Es fehlen insbesondere Vorbilder/Fallbeispiele aus der Umgebung.
- Die Vernetzungsmöglichkeiten im Kanton werden grundsätzlich als sehr vielseitig eingeschätzt. Trotzdem wünscht sich eine Mehrheit der befragten KMU eine gezielte Vernetzung mit Firmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Insbesondere erhoffen sich die KMU Einblicke in Firmen und Lösungen konkreter Herausforderungen aus der Umgebung.
- Die grösste Herausforderung sehen die meisten KMU bei der Markteinführung, bei der Gewinnung neuer sowie der Bindung bestehender Kundinnen und Kunden.
- Als wichtigste Unterstützungsmassnahme sehen die KMU die individuelle Beratung. Allerdings besteht hier die Schwierigkeit, einen vertrauenswürdigen Partner bzw. eine vertrauenswürdige Partnerin zu finden, der/die über die nötigen Kompetenzen verfügt und bezahlbar ist.

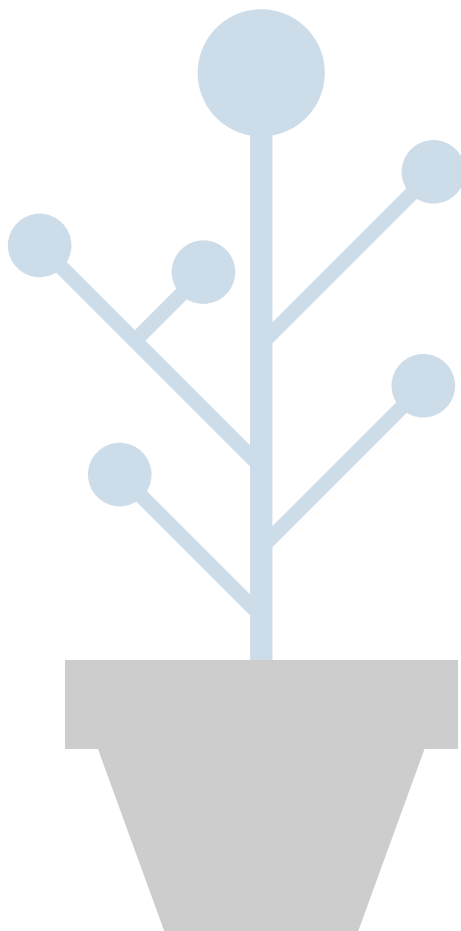
# Konzeptentwicklung

## Ziele und Zielgruppen

Die hohe Innovationskraft der Schwyzer Unternehmen leistet einen Beitrag zur Steigerung des Wirtschaftswachstums. Die Unternehmen verstehen es, ihre Geschäftsmodelle stetig weiterzuentwickeln und so ihren Erfolg nachhaltig zu sichern. Das dynamische Umfeld lockt verschiedene innovative Start-ups an, sodass sich neue und etablierte Unternehmen gegenseitig zu Höchstleistungen anspornen. Die BMI-Initiative des TZS mit ihrem vielfältigen Angebot stösst daher schweizweit bereits auf grosses Interesse. In der zweiten Phase werden die verschiedenen Angebote anderer Kantone verglichen und aufbauend auf den Erkenntnissen neue Angebote entwickelt sowie bestehende Angebote weiterentwickelt.

Das Projekt will dazu beitragen, dass in zehn Jahren folgende Ziele erreicht werden:

- Unternehmen profitieren von den innovativen Unternehmen im Kanton (als Zulieferer oder Absatzmittler im Prozess der Leistungserstellung bzw. als Mitwirkende bei der Umsetzung von Innovationen).
- Unternehmen vernetzen sich und bilden eine Gemeinschaft/Community.
- Unternehmen werden sich aufgrund der innovativen Unternehmen und der Vernetzung ebenfalls der Bedeutung von Geschäftsmodellinnovation bewusst und institutionalisieren Prozesse zur Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle.
- Unternehmen sind daher innovativer und passen ihre Geschäftsmodelle häufiger an als Unternehmen in anderen Kantonen bzw. ohne die unterstützenden Massnahmen.
- Die BMI-Initiative wird langfristig von anderen Kantonen übernommen.



Die Zielgruppe des Projekts sind strategische und operative Führungskräfte von KMU aller Branchen im Kanton Schwyz. Es wurden jedoch zwei Kernsegmente identifiziert:

- Innovative KMU aus dem Kanton Schwyz, die sich der Bedeutung von Innovationen bewusst sind, bisher jedoch nur Produkt- oder Prozessinnovationen entwickelt haben. Hier gilt es, diese KMU für die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen zu sensibilisieren und zu befähigen, diese zu erkennen, zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.
- KMU aus dem Kanton Schwyz, die bisher weniger innovativ waren, jedoch jetzt einen Bedarf haben oder sich mit Erfolgsbeispielen aus der Region überzeugen lassen wollen, dass Innovationen bzw. Geschäftsmodellinnovationen auch für sie wichtig sind.

Innovation wird hier als Bereitschaft zur Veränderung und aktiven Zukunftsgestaltung verstanden. Innovationen auf der Stufe von Geschäftsmodellen sind grundsätzlich bei allen Unternehmen möglich. Aus diesem Grund wurde die Zielgruppe explizit branchenunabhängig definiert.

Gemäss Angaben des Bundesamtes für Statistik verfügt der Kanton Schwyz über rund 15'000 Arbeitsstätten (BfS STATENT, Zahlen von 2016). Davon können rund 40% oder 6'000 als innovativ bezeichnet werden (Arvanitis et al., 2013). Ziel der BMI-Initiative ist es, im Kanton Schwyz innerhalb von fünf Jahren 10% oder 1'500 Firmen kommunikativ zu erreichen. Davon sollen insgesamt ein Drittel oder 500 Firmen ein konkretes Angebot der BMI beanspruchen und 100 Firmen sich im Prozess der Geschäftsmodellinnovation von einem Coach begleiten lassen.

Als Vergleich wird die Initiative «Swiss Innovation Challenge» (SIC) der FHNW Hochschule für Wirtschaft im Kanton Baselland herangezogen: Im Kanton Baselland gibt es mit 19'500 Arbeitsstätten (BfS STATENT, Zahlen von 2016) etwas mehr Unternehmen als im Kanton Schwyz. Die SIC begleitet und berät jedes Jahr über 100 Firmen. Dies zeigt, dass mit guter Kommunikation und einem attraktiven Angebot jährlich rund einhundert KMU unterstützt werden können.

## Angebotsgestaltung BMI-Initiative

Innerhalb von zwei Jahren nach Abschluss der Phase I sollen Aktivitäten konzipiert, implementiert, evaluiert und kontinuierlich verbessert werden. Die schlussendlich definierten Aktivitäten und Angebote der BMI-Initiative umfassen vier Bausteine (Abbildung 3).

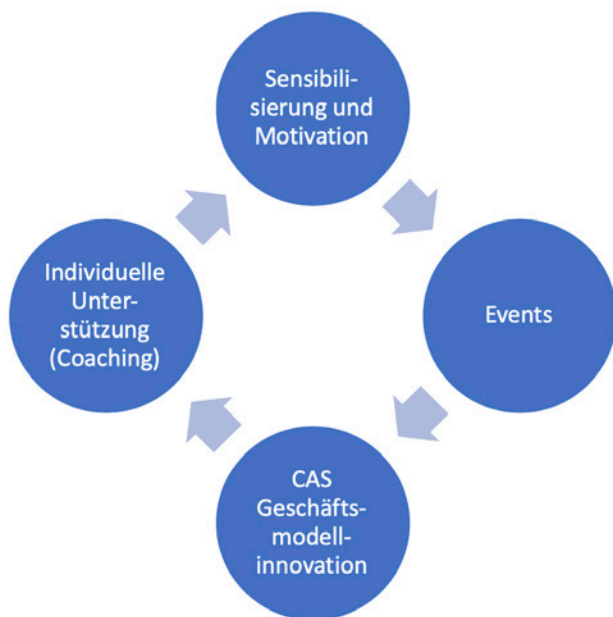


Abbildung 3: Bausteine der TZS-Angebote (TZS und FHNW, 2019).

### 1. Sensibilisierung und Motivation

Dieser Baustein dient dazu, die Entscheidungsträgerinnen und -träger der KMU im Kanton Schwyz für die Bedeutung der kontinuierlichen Innovation zu sensibilisieren. Mit Hilfe von einfach strukturierten realen Fallstudien aus der Region werden innovative Beispiele, unternehmerische Optionen und Möglichkeiten aufgezeigt. Die Fallstudien werden ergänzt durch bestehende Beispiele aus anderen Schweizer Regionen. Diese werden auf vielfältige Art und Weise verbreitet, z. B. auf der Website des TZS, über die sozialen Medien, per Newsletter oder mittels Medienkooperationen.

### 2. Events mit konkreten Inputs

Es wird eine BMI-Eventserie mit vier Veranstaltungen pro Jahr initiiert. Diese Frühstücks- und/oder Feierabend-Events finden nach Möglichkeit jeweils in einem KMU statt und dienen sowohl der Sensibilisierung/Motivation als auch der Befähigung. Die Events dauern 90 Minuten: 45 Minuten für eine Präsentation und 45 Minuten für den bilateralen Austausch. Nach Möglichkeit wird vorgängig (oder danach) eine fakultative Betriebsbesichtigung organisiert. Zudem bieten diese Besichtigungen auch eine zusätzliche Möglichkeit für die Vernetzung. An jedem Event wird ein Praxisbeispiel vorgestellt und es werden Hintergrundinformationen zur Technologie bzw. zu den kritischen Erfolgsfaktoren erläutert. An diesen Events sind auch Coaches bzw. Beraterinnen und Berater anwesend, die allenfalls Interessierte massgeschneidert unterstützen können. Dadurch sind die Sensibilisierungsevents ein wichtiges Bindeglied zu den Phasen I-III (vgl. Kapitel 2).

### 3. CAS Geschäftsmodellinnovation

In Zusammenarbeit mit Hochschulen soll ein CAS Geschäftsmodellinnovation ausgearbeitet werden. Darin sollen die notwendigen Kompetenzen und Projektschritte in Theorie und Praxis erläutert und simuliert sowie auf die eigenen Beispiele der Teilnehmenden angewandt werden.

### 4. Individuelle Unterstützung (Coaching)

Dieser Baustein dient dazu, Know-how zum erfolgreichen Weiterentwickeln der Geschäftsmodelle zu vermitteln. Dies wird durch individuelles Coaching und Beratungen von Partnern bzw. ausgewählten Beratungsfirmen erreicht. Dadurch soll unter anderem sichergestellt werden, dass die KMU ihre Geschäftsmodellinnovationen erfolgreich umsetzen und auf Expertinnen bzw. Experten zugreifen können.

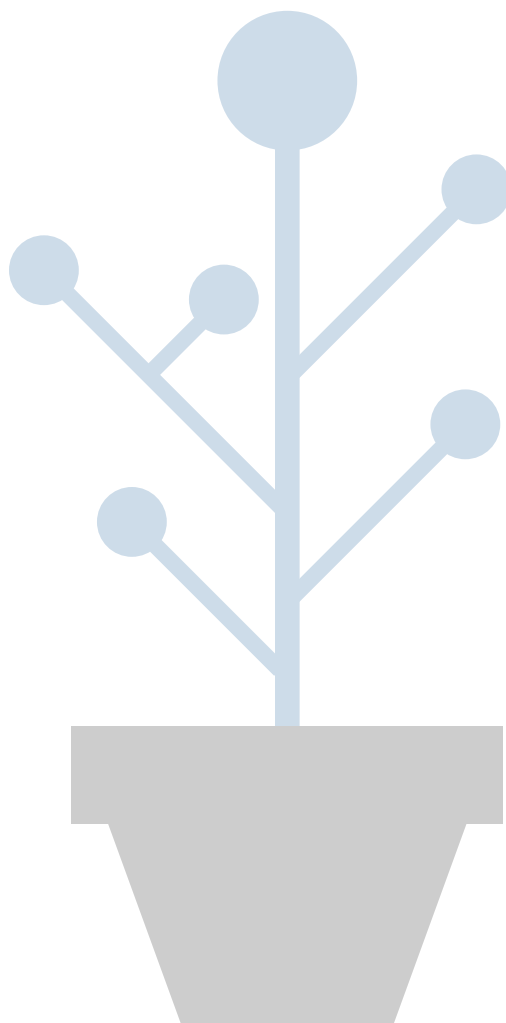
## Die weiteren Schritte

2020 – 2022

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Feldforschung sollen die Phasen II und III der BMI-Initiative im Kanton Schwyz eingeführt und etabliert werden.

In der zweiten Phase des Projektes in 2020 soll die Umsetzung der BMI-Initiative in verschiedenen Etappen durchgeführt werden. Die Kommunikationskanäle sowie die Angebote (u. a. Fallstudien, Events, Workshops, Webinare, ein Makeathon, eine Toolbox mit Checklisten und ein Selbsttest) werden erstellt. Als Kommunikationskanäle sind der Aufbau einer Website, eines Newsletters sowie von Plattformen auf den sozialen Medien geplant. Zudem sollen Messgrößen definiert werden, um den Projekterfolg zu evaluieren und die BMI-Initiative zu festigen.

Bis Ende 2021 ist die Fertigstellung der Angebote und der Toolbox sowie die Verlinkung der Webinare geplant. Mit Hilfe der Medienpartnerschaften und Kommunikationskanäle soll die Bekanntheit der BMI-Initiative aktiv gesteigert, zusätzliche Mitglieder für den TZS gewonnen sowie der Erfolg der Events und Workshops gesteigert werden. Durch Output- und Outcome-Evaluationen und laufende Angebotsoptimierung soll abschliessend die Überführung in den regulären Betrieb und die Festigung der BMI-Initiative stattfinden. Dies mit dem Ziel, weitere Kantone und Branchenverbände als Partner/innen zu gewinnen bzw. für die BMI-Initiative zu begeistern.



# Schlussfolgerung

Damit Schweizer Unternehmen im stetigen technologischen und gesellschaftlichen Wandel langfristig erfolgreich bestehen können, ist eine umfassende Auseinandersetzung und Umsetzung von innovativen Geschäftsmodellen im Umfeld der Digitalen Transformation eine wichtige Voraussetzung. Die Feldstudie mit einem Test-Workshop hat gezeigt, dass nach Einschätzung des Projektteams die Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen (BMI) und Möglichkeiten der Unternehmenstransformation durch viele KMU unterschätzt wird, jedoch auf grosses Interesse stösst. Dabei liegen die Bedürfnisse in der Zusammenarbeit mit Hochschulen, bei Vernetzungsmöglichkeiten, dem Ideenaustausch und Erleben von Umsetzungsbeispielen für die Nutzung neuer Technologien sowie konkreten und handfesten Instrumenten und individueller Beratung.

Das Projekt hat ebenfalls gezeigt, dass die zwei Kernkonzepte der Geschäftsmodellinnovation und Digitalen Transformation als integrierter Workshopansatz zur Strategieentwicklung eingesetzt werden können. Zudem sind Plattformpartner, wie im vorliegenden Fall das TZS, für die Regionen wichtig, um die verschiedenen Anspruchsgruppen – KMU und Anbieter/innen – zu vernetzen und die erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.

---

## Kontakt

### Prof. Dr. Rolf Meyer

Dozent  
FHNW Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Unternehmensführung  
rolf.meyer@fhnw.ch

### Prof. Dr. Marc K. Peter

Leiter Kompetenzzentrum Digitale Transformation  
FHNW Hochschule für Wirtschaft  
Institut für Competitiveness & Communication  
marc.peter@fhnw.ch

### Andreas Weber

Geschäftsführer  
Technologiezentrum Schwyz TZS  
andreas.weber@tzsz.ch

## Literatur

- Arvanitis, S.; Seliger, F.; Spescha, A.; Stucki, T.; Veseli, K. & Wörter, M. (2013). *Die Entwicklung der Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft 1997-2012*. Strukturberichterstattung Nr. 51. SECO - Staatssekretariat für Wirtschaft.
- BfS (Bundesamt für Statistik) (2018). *Statistik der Unternehmensstruktur STATENT 2016*, Abrufbar auf <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.gnpdetail.2018-0298.html>.
- Bumann, J. & Peter, M. K. (2019): *Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks*, pp. 13-40, in: Aeschbacher Marc; Hinkelmann, Knut & Verkuil, Arie 2019: *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum*, Band 2. Edition Gesowip.
- Gassmann, O.; Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson.
- Malik, F. (2001). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Heyne.
- Meyer, R. & Tavic, S. (2017). *Time to get launched, 7 Schlüssel zum Erfolg ihres Startups*. Quergründer.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peter, M. K. (Hrsg.) (2017). *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Peter, M. K. (2018): *Digital Transformation Canvas. Die sieben Handlungsfelder der Transformation*. Abrufbar auf [www.digital-transformation-canvas.net](http://www.digital-transformation-canvas.net). FHNW Hochschule für Wirtschaft.
- Peter, M. K; Kraft, C. & Streitenberger, M. (2017): *Forschungsergebnisse zum Stand der Digitalen Transformation*, in: Peter, M. K. (Hrsg.) (2017): *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden*. FHNW Hochschule für Wirtschaft, S. 29-55.

Weitere Berichte des Kompetenzzentrums  
 Digitale Transformation der FHNW  
 Hochschule für Wirtschaft sind erhältlich  
 auf [www.kmu-transformation.ch](http://www.kmu-transformation.ch):

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Die reformierte Kirche im digitalen Zeitalter:**  
 Traditionelle Werte treffen auf digitalen Zeitgeist

Mark K. Peter, Colin Krüti & Thomas Jost

White Paper 09.2019  
 Think Tank Digitale Transformation

**n|w** University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland  
 School of Business

**The Swiss IT apprenticeship**  
 in a disruptive, global and agile world

Mark K. Peter, Colin Krüti & Adrian Kuster

White Paper 08.2019  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**NOSERYOUNG**

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Familienunternehmen**  
 zwischen Tradition und Moderne

Mark K. Peter, Colin Krüti & Jörg Sennrich

Arbeitsbericht 01.2019  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**KMU Next**

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Die Digitale Transformation**  
 und Network Security

Mark K. Peter, Colin Krüti & Fabienne Lüscher

Arbeitsbericht 10.2018  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**b n c** **aruba**  
Business Network Cloud Network Security

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Die Digitale Transformation**  
 und Cloud-Technologien

Mark K. Peter, Cláudia Zschöllig & Fabienne Lüscher

Arbeitsbericht 01.2018  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**b n c** **NetApp**  
Business Network Cloud

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Schweizer KMU**  
 und die Digitalisierung:  
**Wieviel IT braucht ein KMU?**  
 Der ideale Digitalisierungsgrad

Mark K. Peter, Colin Krüti & Jörg Sennrich

Arbeitsbericht 07.2017  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**KMU Next**

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
 Hochschule für Wirtschaft

**Schweizer KMU**  
 und die Digitalisierung:  
 Change Management,  
 Transformation und KMU-Nachfolge

Mark K. Peter, Jörg Sennrich & Marita Dreierberger

Arbeitsbericht 06.2017  
 Think Tank Digitale Transformation

Partner:  
**KMU Next**