

«Die Digitalisierung kennt keine geografischen Grenzen»

Neue Geschäftsmodelle, Prototypen, IP-Lösungen: Die BGW Management Advisory Group St.Gallen hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden weiterzubringen. Und das in einem zunehmend komplexen und schwierigen Umfeld. Im Gespräch mit Christoph Meister, Geschäftsführer der BGW AG.

Christoph Meister, die Aktivitäten Ihres Unternehmens sind vielfältig. Was genau tut die BGW AG?

Wir gestalten Innovation! Die BGW begleitet seit über zwölf Jahren Firmen und Organisationen – vom grossen DAX-Chemiekonzern bis zum Start-up in Tansania – in allen Belangen des Innovations- und Intellectual-Property-Managements. Konkret in den Themen Strategie, Organisation, Prozess und Kultur sowie Schutzstrategien, da man seine Entwicklungen zunehmend durch rechtliche oder faktische Mittel schützen muss. Unsere heutigen Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen bis hin zu ersten Prototypen, die im Markt getestet werden können, sowie in massgeschneiderten IP-Lösungen. Sehr oft haben diese neuen Lösungen eine starke digitale Komponente. Zusammenfassend ist es unsere Mission, führende Unternehmen und Organisationen erfolgreicher zu machen.

«Mit der Digitalisierung können wir den Wettbewerbsvorteil gerade auch in Hochlohnländern ausbauen.»

Und was stand am Anfang des Unternehmens?

BGW steht für die Initialen der Gründungspartner Martin Bader, Oliver Gassmann und Christoph Wecht. Die Gründung erfolgte als Umsetzungs-Spin-off des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG). Alle drei Gründer hatten sich nach einer Industriekarriere für den Weg zurück in die Forschung entschieden. Oliver Gassmann als Professor für Innovationsmanagement, die anderen beiden als seine ersten Doktoranden. Schnell wurde klar, dass es ein Vehikel benötigt, um die wissenschaftlichen Erkenntnisse im damals noch jungen Thema Innovationsmanagement in anwendbare, zielführende Konzepte für Unternehmen zu übersetzen. Über die Zeit entstand daraus ein dynamisches und fruchtbares Ökosystem aus Forschern und Beratern, die massgeschneiderte Lösungen für die Praxis entwickeln.

Das heisst, der Standort St.Gallen ist geschichtlich begründet und nicht geplant?

Beides. Historisch, weil wir aus dem ITEM-HSG hervorgegangen sind, und geplant, weil wir wollen, dass unsere Mitarbeiter den St.Galler «Stallgeruch» erhalten. Und natürlich bietet uns das St.Galler Umfeld ein Ökosystem von unschätzbarem Wert.

Wer gehört zu Ihren Kunden, lässt sich das charakterisieren?

Unsere Kunden sind Weltmarktführer oder Hidden Champions, die Innovation als ein Kernelement für nachhaltigen Unternehmenserfolg erkannt haben. Grösstenteils handelt es sich um mittelgrosse bis grosse Unternehmen, die sich dem Thema professionell und mit entsprechenden Ressourcen widmen. Da wir nur einen thematischen, nicht aber industriellen Fokus haben, zählen wir Vertreter aus praktisch allen Wirtschaftsbereichen zu unseren Kunden. Ein historischer Schwerpunkt liegt aber auf der produzierenden Industrie.

Und welche Probleme bringen den «typischen» Kunden zu Ihnen?

Die Herausforderungen, die an uns herangetragen werden, sind sehr unterschiedlich. Das kann von der Anfrage für eine Keynote am jährlichen Management Meeting über die Moderation von mehrtägigen Innovationsworkshops bis hin zu mehrmonatigen Projekten gehen, wo wir gemeinsam mit den Kunden Geschäftsmodelle neu entwickeln oder Prototypen bauen und im Markt testen. Wir werden zudem oft zugezogen für die Strategieentwicklung und Implementierung in den Bereichen geistiges Eigentum (Intellectual Property, IP) und Innovationsmanagement. Durch die Etablierung von eigenen Innovationsabteilungen in den meisten Unternehmen werden wir häufiger auch angefragt für die Durchführung von unternehmensspezifischen Inhouse-Trainings oder Akademien.

Mit Fragestellungen wie...

Wie können wir Geschäftsmodellinnovationen systematisch entwickeln und evaluieren? Wie gelingt es

*Christoph Meister,
Geschäftsführer der BGW AG:*

**«Was oft fehlt,
ist der Mut, Neues
auszuprobieren.»**



uns, eine zielgerichtete Innovationsstrategie zu entwickeln, die gelebt und umgesetzt werden kann? Wie muss die dazu passende Organisationsstruktur ausgestaltet werden? Wie etablieren wir ein Innovation-Lab, das heisst eine oft räumlich und organisatorisch unabhängige Einheit für grosse Innovationssprünge? Wie können wir unsere Innovationen schützen? Was ist eine State-of-the-Art-IP-Strategie? Wie gelingt es, dass das Business den Mehrwert von IP versteht und es als strategischen Erfolgsfaktor anerkennt?

Digitale Transformation ist eines Ihrer Schlüsselthemen. Der Begriff wird heute schon fast inflationär genutzt. Wofür steht er für Sie?

Ja, da stimme ich ihnen zu. Dennoch ist es für viele Unternehmen eine Herausforderung, einerseits technologisch mit der rasanten Entwicklung Schritt zu halten und gleichzeitig zu begreifen, welches Potenzial die Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle birgt. Unsere Erfahrung zeigt, dass es aus technologischer Sicht oft weniger eine Transformation als eine Evolution ist, da computergestützte Prozesse ja seit Langem stetig zunehmen. Heute passiert dies

men Produkte verkaufen, die zehn, 20 oder sogar 30 Jahre im Einsatz stehen, ist es fast unmöglich, Komponenten zu verbauen, die bereits nach drei Jahren veraltet sein werden. Die Umstellung auf Digital läuft dann systembedingt etwas langsamer. Auch das Bewusstsein, dass die fortschreitende Digitalisierung einen enormen Einfluss auf das bestehende Geschäftsmodell haben kann oder wird, ist den meisten gegeben. Was jedoch oft fehlt, ist der Mut, Neues auszuprobieren und die Bereitschaft, sich gegebenenfalls selbst zu kannibalisieren.

Wie sieht dann Ihre Herangehensweise an dieses Thema aus?

Gemäss unserer Erfahrung und gestützt durch verschiedene Studien hat sich ein schrittweises Vorgehen mittels konkreter Pilotprojekte und einem integrierten, aktionsbasierten Lernprozess als sehr zielführend etabliert. Wir folgen hier dem vierstufigen Prozess unseres St.Galler Business-Model-Navigators. Dieser beginnt mit der Initiierungsphase, in der das heutige Geschäftsmodell analysiert wird, um dann gemeinsam mittel seiner Ökosystembetrachtung herauszuarbeiten, welche Treiber – Technologien, Trends, Kundenbedürfnisse oder Gesetzesänderungen – darauf einwirken werden. Zeigt sich in diesem Schritt, dass Handlungsbedarf besteht, wird mit der zweiten Phase, mit der Ideation begonnen. Dabei unterstützt unsere Methode die Unternehmen dabei, Geschäftsmodelle zu optimieren, zu adaptieren oder gar zu innovieren. Im Kern geht es hier darum, Ideen zu entwickeln, welche Mehrwert für den Kunden schaffen und gleichzeitig Wert für das Unternehmen generieren. Nach der Auswahl der besten Ideen folgt der Schritt der Integration, wo wir die vier Kern-dimensionen eines Geschäftsmodells wieder in Einklang bringen.

Die da wären?

Das sind WAS? (Was bieten wir an), WER? (für wen bieten wir das an) WIE? (wie erstellen und erfüllen wir das Leistungsversprechen) und ebenso das WARUM? (warum gelingt es uns, damit Nutzen für den Kunden und uns selbst zu generieren). Der Kundennutzen steht dabei im Zentrum. Nach der Integration folgen die ersten Schritte in der Phase der Implementierung. Hier verwenden wir massgeschneiderte Ansätze verschiedener agiler Methoden, um die aufgestellten Kernhypothesen schnell und mit minimalem Aufwand zu testen, davon zu lernen und angedachte Lösung bei Bedarf wieder zu adaptieren. Hier helfen neue digitale Lösungen enorm, um möglichst rasch einen ersten Prototypen oder ein sogenanntes Minimal Viable Product (MVP) zu erstellen. Das Motto lautet «Fail fast and cheap to succeed sooner», also früh und oft etwas ausprobieren, um schnell zu lernen und das weitere Vorgehen entsprechend auszurichten.

«Wie können wir Geschäftsmodellinnovationen systematisch entwickeln und evaluieren?»

aber sicherlich viel schneller und in allen Geschäftsaktivitäten, von der Produktion bis zu HR. Unser Fokus in Bezug auf die Digitalisierung liegt klar auf der Businessseite, sprich den Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell sowie den Möglichkeiten, die sich für neue Geschäftsmodelle ergeben.

Eine zurzeit stark aufkommende Form von digital-gestützten Geschäftsmodellen sind Plattformen.

Genau. Hier forschen wir gemeinsam mit den Kollegen des Instituts für Technologiemanagement (ITEM-HSG), um zu verstehen, wie solche Plattformen entstehen, wie sie gesteuert werden und welche Rollen und Geschäftsmodelle sich damit verknüpfen lassen. Im Zentrum steht dabei immer der Kundennutzen, der geschaffen werden soll, und nicht die Technologie an sich.

Worin besteht bei der digitalen Transformation das grösste Problem? Ist es mangelndes Bewusstsein für die Bedeutung oder eher Hilflosigkeit im Umgang damit?

Je nach Markt oder Industrie, in der sich die Unternehmen befinden, ist es vielleicht ein Mix aus beidem, obwohl ich eigentlich nicht von Hilflosigkeit sprechen will. Viel mehr wird es immer komplexer zu entscheiden, auf welche Technologie man setzt, welchem Trend man folgt und wieviel Sicherheit gewährleistet werden kann. Gerade wenn Unterneh-

Man spricht oft von den Schwierigkeiten in Bezug auf die digitale Transformation. Wo liegen aus Ihrer Sicht die Chancen?

Als Innovatoren sehen wir grundsätzlich zuerst einmal die Chancen, und diese sind riesig. Natürlich werden verschiedene Branchen oder Wertschöpfungsstufen massiv unter Druck kommen oder sogar ersetzt werden. Und auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter darf man nicht unterschätzen und muss diese entsprechend begleiten. Dennoch sehen wir in der Digitalisierung ein enormes Potenzial, massiven Mehrwert für bestehende und zukünftige Kunden zu schaffen und den Wettbewerbsvorteil gerade auch in Hochlohnländern auszubauen.

Und wo verorten Sie die Ostschweiz in Sachen digitaler Transformation?

Die Digitalisierung kennt keine geografischen Grenzen, also gibt es auch in der Ostschweiz grossen Handlungsbedarf. Wie oben angesprochen, findet die digitale Transformation auf verschiedenen Ebenen statt. Die oft auch stark nach innen gerichtete Digitalisierung von Prozessen und Abläufen ist schon weit verbreitet. Die nächste Stufe, die Ergänzung bestehender, analoger Geschäftsmodellen mit

datenbezogenen Services, findet man auch schon bei mehreren hiesigen Unternehmen. Die – wenn Sie so wollen – oberste Ebene der digitalen Transformation, die rein digitalen Geschäftsmodelle, die oft auf Plattformen aufbauen, stehen aber noch weniger im Fokus. Obwohl sie sehr grosses Nutzen- und damit Wertschöpfungspotenzial haben. Dies ist aber nicht nur in der Ostschweiz der Fall, sondern – mit wenigen Ausnahmen – in den meisten Regionen des DACH-Raumes.

Interview: Stefan Millius

Bild: Axel Kirchhoff

Zur Person

Dr. Christoph Meister ist Geschäftsführer der BGW AG. Er hat einen Master in Informations-, Medien- und Technologiemanagement und hat sein Doktorat im Bereich Innovationsmanagement am Institut für Technologiemanagement der Universität St.Gallen absolviert.

Anzeige



Circuit

Spielend leichte
Zusammenarbeit –
wo immer Sie möchten

Circuit ist ein WebRTC-basierter Cloud-Service von Unify. Damit erhalten Ihre Teams alles, was sie für eine effektive Kommunikation benötigen, in einer einzigen App. Es bietet Sprache, Video, Screensharing, Chat und Dateifreigabe. Jederzeit, überall – und zu attraktiven Konditionen.

Interessiert?
Melden Sie sich jetzt an, um Circuit kostenlos zu testen! eastphone.ch/circuit



Master OpenScape Business
Authorized OpenScape Cloud

eastphone ag
Gübsenstrasse 85
9015 St.Gallen
T +41 71 388 68 68
eastphone.ch

eastphone
optimal verbunden