

De-Code China

Formate zur Analyse von Innovationspotentialen in Geschäftsmodellen der chinesischen Digitalökonomie

Miriam Theobald & Marcel Münch

Abstract: *In diesem Beitrag stellen wir die Formate De-Code China 1 und 2 vor, die von Miriam Theobald und Marcel Münch konzipiert wurden. Beide haben Wirtschaftssprachen Asien und Management Chinesisch im Bachelor an der HTWG Konstanz studiert. Seit 2016 sind sie Gründer*in und Geschäftsführer*in von DONGXi, einer Boutiqueberatung, die im Kontext von Chinas Digitalökonomie in unterschiedlichen Formaten die erfolversprechendsten Unternehmen und Start-ups aus China analysiert und vorstellt. Das Exist-geförderte Start-up hat bereits mehrere Auszeichnungen für innovative Projekte u.a. von Bundespräsident Steinmeier, verliehen bekommen.*

1 Die Start-up-Perspektive als methodischer Ansatz zur Förderung der China-Kompetenz

De-Code China 1 und De-Code China 2 entstanden aus der praktischen Arbeit mit deutschen Unternehmen und chinesischen Start-ups in China. Digitale Services, neue Geschäftsmodelle und das rasante Wachstum der Digitalökonomie fordern neue Kompetenzen in der Entwicklung von marktnahen, nutzerzentrierten Produkten und Services. Hierfür werden Expert*innen mit kreativen Kompetenzen benötigt und mit unternehmerischem Verständnis. Sprachkenntnis ist nach wie vor wichtig, um im chinesischen Markt zu agieren, wird aber in Zukunft nicht reichen. Unternehmen brauchen Talente, die den Markt verstehen, neue Entwicklungen einschätzen und aufgrund der individuellen Fachexpertise in einen Kontext mit der eigenen Unternehmensstrategie setzen können. Iterative Entwicklungszyklen können zu einem schnelleren *product-market fit* führen und erhöhen somit die Chancen für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Dieser Beitrag beschreibt einen Ansatz, der konkrete Werkzeuge bietet, um individuell relevante China-Kompetenz zu erarbeiten. Beide Formate werden, entsprechend dem Credo der marktnahen Entwicklung, ständig auf Relevanz und Aktualität geprüft und überarbeitet. Teil eins des zweiteiligen Formats wurde bisher an der HTWG Kon-

stanz und weiteren Hochschulen wie der TU Berlin, der Hochschule Niederrhein und privaten Einrichtungen angeboten und mit bisher ca. 280 Studierenden durchgeführt.

2 De-Code China 1 - Geschäftsmodelldesign mit chinesischen Charakteristika

De-Code China 1 kann man als die Simulation eines stark verkürzten Venture-Prozesses unter Anwendung gängiger Business- und Service-Design-Werkzeugen beschreiben. Die Zielgruppen sind Studierende aller Fachrichtungen, deren zugehörige Industrien zukünftig von Technologie- oder Geschäftsmodellinnovationen aus China betroffen sein können. Darüber hinaus ist das Format für Studierende mit einer konkreten Gründungsidee oder generellem Interesse an Unternehmertum und strategische Vorausschau geeignet.

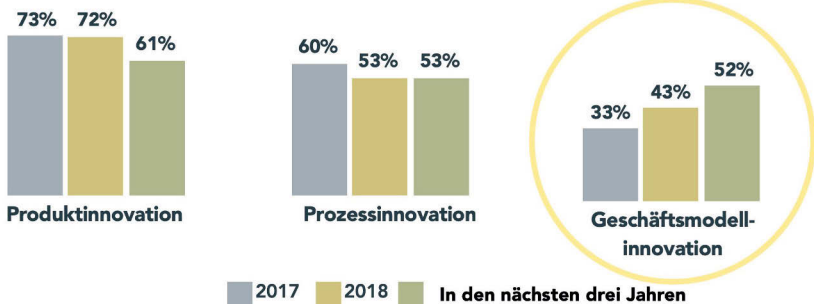
Ziel des Formates ist es, Wissen über Chinas Innovations- und Digitalökonomie aufzubauen, Geschäftsmodelle zu verstehen und Trends und Geschehnisse aus China in einen Kontext mit der subjektiven Welt zu setzen. Das Ziel des Kurses ist es, ein Grundgerüst für einen Pitch zu einer hypothetischen Gründungsidee zu erstellen, inspiriert von Chinas Innovationstreiber*innen.

Unternehmerischer Ansatz

Die Konzeption des Kurses baut auf der Hypothese auf, dass ein entscheidender Faktor für Chinas Innovationsstärke ein stark ausgeprägter unternehmerischer Geist ist. Eine Umfrage von 2018/2019 der German Chamber of Commerce in China zeigt, dass deutsche Unternehmer*innen in China Geschäftsmodellinnovationen eine zunehmende Bedeutung zuschreiben.

Abbildung 1: Strategische Innovationsschwerpunkte für deutsche Unternehmen in China

Welche der folgenden Arten von Innovationen führen Sie durch bzw. werden Sie durchführen?



Quelle: eigene Darstellung gemäß German Chamber of Commerce in China o.J.

In Deutschland ist der *entrepreneurial spirit* nicht so weit verbreitet, die Gründerzahlen sind seit Jahren rückläufig – der Verband Die Jungen Unternehmer sieht die Lage

kritisch (vgl. Die jungen Unternehmer von Die Familienunternehmer e.V. 2021). Ein Grund ist sicherlich die mangelnde Attraktivität, aber auch mangelnder Bezug und zu wenig Rollenbilder aus Deutschland tragen zum Gründungsfrust bei. Generell ist es fair zu sagen, dass das Ansehen von Unternehmertum relativ zu anderen Kulturkreisen, wie z.B. in den USA, wo Gründer auch bei scheiternden Ventures glorifiziert werden, oder in China, wo fast alle Arbeitnehmenden auch Unternehmer*innen sind, in Deutschland zu wünschen übrig lässt. De-Code China soll neue Perspektiven auf das Unternehmertum aufzeigen und die Vorteile hervorheben, die unternehmerisches Denken auch im Angestelltenverhältnis mit sich bringt. Dementsprechend liegt der Fokus von De-Code China auf der Analyse und dem Design von China-inspirierten Geschäftsmodellen.

Schon vor den erst seit Kurzem aufgekommenen Trends wie digitalen Währungen, Web 3 oder dem sog. Metaverse war klar, dass die Digitalökonomie an Bedeutung gewinnt und das Potential hat, etablierte Geschäftsmodelle über Nacht auszuhebeln. Dieser Sektor wird stark von chinesischen Unternehmen geprägt werden, daher ist die Auseinandersetzung mit innovativen Unternehmen und Unternehmer*innen aus China unbedingt notwendig.

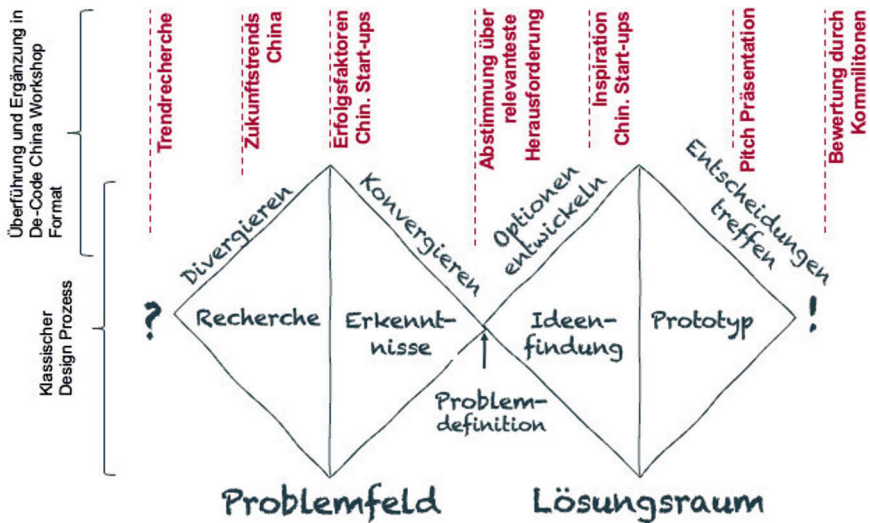
Chinesische Konsument*innen sind bereits heute in den meisten Branchen die wichtigsten Adressat*innen. Zu verstehen, welche Anforderungen eine junge chinesische Zielgruppe stellt, was sie antreibt und bewegt, kann erfolgsentscheidend in der Entwicklung neuer Services und Produkte sein.

Inhaltlich folgen wir dem *Double-Diamond*-Prinzip, ein Designprozessmodell, welches vom British Design Council geprägt wurde und auf dem Divergenz-Konvergenz-Modell von Béla H. Bánáthy aus dem Jahr 1996 basiert (vgl. Design Council o.J.).

Grundsätzlich ist der *Double-Diamond*-Designprozess, im Gegensatz zu traditionellen Herangehensweisen, nicht als linearer Prozess angelegt, sondern fördert eine iterative Arbeitsweise, um sich der Problemstellung zu nähern und ggf. so lange im Entwicklungsprozess zurückzuspringen, bis ein valider *product-market fit* gefunden wurde. Die beiden »Diamanten« beschreiben einen Prozess, bei dem ein Thema breiter und tiefer erforscht (divergentes Denken) und dann gezielt gehandelt wird (konvergentes Denken).

Um den Einstieg zu erleichtern, versetzen sich die Studierenden in einem Planspiel in die Rolle von Trendanalyst*innen oder Mitarbeitenden einer *Foresight*-Abteilung in einem Unternehmen, in dem sie sich vorstellen könnten, später selbst tätig zu werden. Die Ausgangsaufgabe besteht darin, Trends zu recherchieren und zu bewerten und dabei die im Studium erlernten Inhalte und Fähigkeiten einzusetzen. Die vorgebrachten Rechercheergebnisse werden dann von Dozierenden mit Beispielen aus der chinesischen Start-up-Landschaft ergänzt. Um die Bereiche mit dem größten Potential für bahnbrechende Transformationen zu identifizieren, wird im nächsten Schritt der

Abbildung 2: De-Code China Ablauf nach Double-Diamond-Prozess



Quelle: DONGXii

Markt abgefragt – repräsentiert von den Kursteilnehmenden, die über *dot-voting*¹ eine *heatmap*² der spannendsten Bereiche erstellen.

Mit der *Brainwriting*-Technik³ werden dann in den identifizierten Innovationsfeldern Problembereiche und Lösungsansätze erarbeitet. Im Laufe des Kurses arbeiten die Studierenden konkrete Besonderheiten chinesischer Geschäftsmodelle heraus, wie z.B. nutzerzentriertes Design, iterative Entwicklung oder schnelles Markt-Feedback etc. Sie bieten Inspirationen für das eigene Geschäftsmodell.

Die ausgearbeitete Idee wird am Ende den anderen Kommiliton*innen in einem Pitch vorgestellt und im Nachgang anonym anhand der folgenden Parameter bewertet:

- Originalität (der Idee),
- Problem und Zielgruppen identifiziert,
- Klarheit des Angebots (Produkt/Service),
- Marktgröße/Volumen (definiert),
- Nutzen für Investor*in/Gesellschaft (klar dargestellt) und
- Team (kompetente Besetzung aller wichtigen Positionen).

1 Die – wörtlich übersetzt – Punktabstimmung ist eine etablierte Erleichterungsmethode, mit der die Abstimmung mit Punktaufklebern oder Markierungen mit einem Markierungsstift beschrieben wird.

2 Eine Heatmap ist ein Diagramm zur Visualisierung von Daten, die bestimmte Aspekte und Schwerpunkte farblich hervorhebt.

3 Brainwriting ist eine Kreativitätstechnik, bei der die Teilnehmer die Assoziationen mit einem Thema erst verschriftlichen und dann gesammelt mit der Gruppe teilen bzw. debattieren.

Der Formzwang eines *pitch deck* hilft den Studierenden, die Idee in eine kohärente *storyline* zu verpacken, die sie an Außenstehende kommunizieren können.

Bisherige Erfolge

Ein Team hat erfolgreich an einem Pitchwettbewerb teilgenommen und den vierten Platz belegt. Mehrere Studierende verfolgten auch nach dem Kurs ihre entwickelte Geschäftsidee weiter.

Herausforderungen und Lernerfolge

Für viele Studierende ist die offene Arbeitsweise an einem gänzlich neuen Geschäftsmodell sehr neu und eine wahre Herausforderung. Umso wichtiger ist es, frühzeitig Vertrauen in den Prozess aufzubauen und eine klare zeitliche Struktur vorzugeben. Die Arbeit mit Templates und der regelmäßige Austausch zwischen den Gruppen untereinander nimmt den Studierenden den Druck, auf Knopfdruck kreativ zu sein.

3 De-Code China 2 - Studentische Strategieberatung für chinesische Start-ups in Deutschland

Ergänzend zu De-Code China 1 wurde aufgrund der aktuellen weltweiten Reisebeschränkungen das Format De-Code China 2 im Sommersemester 2021 an der HTWG Konstanz pilotiert. Ziel des Kurses ist, Studierende mit chinesischen Start-ups in Deutschland in einem moderierten Rahmen zusammenzubringen und gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten. Dabei können chinesische Start-ups eine Herausforderung bei der Internationalisierung in Form einer sog. Challenge aus den Bereichen Strategie, Organisation, Führung, Produktion, Logistik oder Marketing an die studentische Unternehmensberatung richten. Die Studierenden bewerben sich jeweils auf die Challenge ihrer Wahl und bearbeiten die Fragestellung über den Zeitraum des Semesters. In regelmäßigen Coaching-Sessions unterstützen die Dozierenden die Studierenden bei der Planung und Bearbeitung der fiktiven Aufgabe. Zu Semesterende werden die Ergebnisse der studentischen Beratungsgruppe den Start-ups vorgestellt, diese geben den Studierenden konkretes Feedback.

Generell war das Feedback aller Projektteilnehmenden sehr positiv. Die Begegnung über die Projektarbeit und den strukturierten Rahmen gab sowohl den chinesischen Start-ups als auch den Studierenden die Möglichkeit, schon in Deutschland in Kontakt zu treten und den Austausch trotz erswerter Bedingungen nicht abbrechen zu lassen.

In der ersten Pilotrunde gab es aber auch Herausforderungen. Da die Studierenden keine Erfahrung in der freien Bearbeitung von offenen Fragestellungen hatten, kam es im Teammanagement zu Schwierigkeiten und das individuelle Arbeitspensum hat stark variiert. Dies kann vermutlich durch eine geführte Teamzusammensetzung und eine Unter- und Obergrenze der Teamgröße abgemildert werden. Auch das Abfragen der Zwischenstände via Videotelefonie, statt einer Besprechung in der Präsenzveranstaltung, gestaltete sich aufgrund des offenen Formats schwierig. Da die Herangehensweise

der Studierenden sehr unterschiedlich war, gab es selten ein spezifisches Dokument, welches besprochen werden konnte. Eine genaue Definition des erwarteten Outputs einer Challenge (z.B. eine Marktstudie) würde helfen, das Coaching zielorientierter zu gestalten.

Die Studierenden bewerteten laut Umfrage positiv, dass das Format einen authentischen Blick hinter die Kulissen eines chinesischen Start-ups gewährte, dass sie die Möglichkeit hatten, ein individuelles Netzwerk aufzubauen, und dass sie Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Kommunikation und Erwartungshaltung der chinesischen Unternehmen kennenlernen konnten.

4 Abschließende Gedanken und Ausblick

Wir sehen in den bisher entwickelten Formaten einen nachhaltigen Mehrwert – ein anwendungs- und erfahrungsorientierter Beitrag mit Relevanz für alle Teilnehmenden: für Studierende, chinesische Start-ups und zukünftige Arbeitgebende. Agile Formate, die den konkreten Mehrwert der Teilnehmenden in das Zentrum der Konzeption stellen und kontinuierlich auf Aktualität hinterfragt werden, haben das Potential, eine stark emotionalisierte Debatte durch einen Dialog über Erfahrungen auf Augenhöhe zu entschärfen. Motiviert, fast schon getrieben von unseren Erfahrungen als Gründer*innen, Berater*innen und Unternehmer*innen plädieren wir mit Dringlichkeit für neue angewandte Formate, die China-Kompetenz auch im Kontext der Digitalökonomie und des Unternehmertums vermitteln, um deutschen Unternehmen eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Literatur

- Design Council (Hg.) (o.J.): What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond, o.D., <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> vom 01.12.2021.
- Die jungen Unternehmer von Die Familienunternehmer e.V. (2021): Die Jungen Unternehmer zum Start-up Monitor [Pressemitteilung], 28.10.2021, <https://www.junge-unternehmer.eu/presse-news/pressemitteilungen/detail/article/die-jungen-unternehmer-zum-start-up-monitor.html> vom 01.12.2021.
- German Chamber of Commerce in China (Hg.) (o.J.): German Business in China. Greater Shanghai Innovation Survey 2018/19, o.D., https://china.ahk.de/fileadmin/AHK_China/Market_Info/Economic_Data/German_Business_Innovation_Survey_2018-19.pdf vom 01.12.2021.