



Zurück in die Zukunft – Wie sieht das Unternehmen 2035 aus?

Rückblick auf eine kooperative Workshop-Reihe für den Mittelstand

Mittelstand-Digital Zentrum Bremen-Oldenburg,
Hannover, Kaiserslautern & Ländliche Regionen

Gefördert durch:



Mittelstand-
Digital

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Vorwort



Florian Borgwardt, Experte für digitale Strategien & Geschäftsmodelle im Mittelstand-Digital Zentrum Bremen-Oldenburg.

Die kommenden Jahre werden für kleine und mittlere Unternehmen entscheidend sein. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Nachhaltigkeit, neue Kundenansprüche und fragile Lieferketten verändern die Spielregeln grundlegend.

Mit der Workshop-Reihe „Zurück in die Zukunft – Wie sieht das Unternehmen 2035 aus?“ wurde ein Lern- und Experimentierraum geschaffen, in dem diese Herausforderungen praxisnah, spielerisch und strategisch bearbeitet werden konnten, am Beispiel eines fiktiven, aber realitätsnahen Unternehmens: der Schmidt Möbelmanufaktur GmbH aus Sachsen-Anhalt.

Diese Broschüre fasst die Ergebnisse, Methoden und zentralen Learnings aus sechs Online-Modulen zusammen – als Inspiration, Nachschlagewerk und Impulsgeber für die eigene Unternehmensentwicklung.

Das Beispielunternehmen: Die Schmidt Möbelmanufaktur GmbH



Familie Schmidt, Geschäftsführung der Schmidt Möbelmanufaktur GmbH

Die Schmidt Möbelmanufaktur steht exemplarisch für viele mittelständische Betriebe im ländlichen Raum:

- Gegründet 1954, Familienbetrieb in zweiter und dritter Generation
- 50 Mitarbeitende
- Fokus auf Massivholzmöbel aus regionalen Hölzern
- Hohe handwerkliche Qualität
- Kaum digitale Präsenz, kein Online-Shop
- Wachsende wirtschaftliche Herausforderungen

Zentrale Problemfelder:

- Fachkräftemangel
- Veraltete Produktionsprozesse
- Starker Preisdruck durch Großanbieter
- Sinkende Gewinnmargen
- Fehlende Innovationsstrukturen

Die Ausgangsfrage der gesamten Reihe lautete:

Wie kann durch eine strategische Neuausrichtung die Zukunftsfähigkeit des Unternehmen gesichert werden?

Modul 1: Kreativmethoden für die Zukunft

Neue Wege gehen

Der **Auftakt** der Workshop-Reihe stand ganz im Zeichen der Frage, wie kleine und mittlere Unternehmen ihre kreativen Potenziale gezielt aktivieren können, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Am Beispiel der traditionsreichen *Schmidt Möbelmanufaktur* wurde deutlich: Innovationsfähigkeit entsteht nicht zufällig. Sie lässt sich systematisch fördern. Im Mittelpunkt des Moduls stand die Walt-Disney-Methode, eine Kreativitätstechnik, die bewusst mit Perspektivwechseln arbeitet.

Die Teilnehmenden betrachteten das Unternehmen nacheinander aus drei Rollen: als Träumer, die völlig frei Visionen entwickeln durften, als Realisten, die diese Ideen auf ihre Umsetzbarkeit prüften, und als Kritiker, die mögliche Risiken offen benannten.

Dieser strukturierte Wechsel der Blickwinkel ermöglichte es, innovative Ideen zunächst ohne innere Grenzen entstehen zu lassen und sie anschließend Schritt für Schritt zu konkretisieren.



Modul 1: Kreativmethoden für die Zukunft

Walt-Disney-Methode für die Schmidt Möbelmanufaktur GmbH

Ziel



Entwickeln Sie mit Hilfe der Walt-Disney-Methode innovative Ideen und realistische Maßnahmen zur Zukunftssicherung der Schmidt Möbelmanufaktur GmbH, einem traditionsreichen Familienbetrieb mit akuten Herausforderungen.

AUFGABE



Arbeiten Sie in drei aufeinanderfolgenden Rollen (Träumer, Realist, Kritiker), um kreative und gleichzeitig umsetzbare Lösungen für die folgenden Herausforderungen zu finden:

- Fachkräftemangel & demografischer Wandel
- Veraltete Technik & geringe Digitalisierung
- Geringe Sichtbarkeit bei jüngeren Zielgruppen
- Preisdruck & sinkende Margen



Rolle 1: Träumer

Entwickeln Sie ohne Einschränkungen Visionen und Ideen, wie das Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein könnte - unabhängig von Budget, Machbarkeit oder Realität.

Produktion auslagern

ein sehr cooles Möbelprodukt entwickeln, etwas Verrücktes, aber Nützliches, das nicht teuer ist

Ausbildungs-Kampagne starten: Baue dir deine eigenen Zukunft als Möbeltischler

Soziomedia Konten erzeugen und mit Kunden/ Lieferanten kommunizieren

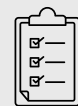
Kooperation mit Veranstaltern / Raumausstattern zu "Mietmöbeln" - Mietmöbel könnten Ergebnis des Wettbewerbs jünger Töchter sein

Administrative Vorgänge auslagern oder KI-nutzen.

das Ausbildungsgehalt ist zu unattraktiv

Fördermittel für die digitale Kampagne zu finanzieren

Internetauftritt kann Shitstorm auslösen



Rolle 2: Realist

Wählen Sie die besten Ideen aus der Phase 1 aus und überlegen Sie konkret, wie diese realistisch umgesetzt werden könnten - mit den bestehenden Ressourcen oder überschaubaren Investitionen



Rolle 3: Kritiker

Analysieren Sie die Risiken, Schwachstellen und Stolpersteine der gewählten Maßnahmen. Ergänzen Sie Vorschläge zur Verbesserung.

Modul 1: Kreativmethoden für die Zukunft



In der **Träumer-Phase** entstanden visionäre Geschäftsideen: Ein digitaler Möbel-Konfigurator, Möbelmiete für Events, Tiny Houses oder Van-Ausbau als neue Standbeine, Storytelling über NFC-Chips in Möbelstücken oder Social-Media-basierte Ausbildungskampagnen.



In der **Realisten-Phase** wurden diese Visionen mit konkreten Maßnahmen unterlegt, von Kooperationen mit Programmierer:innen und Bildungseinrichtungen über die Nutzung von CAD- und CNC-Technik bis hin zur Einführung einer kleinen Innovationsstruktur im Unternehmen.



Die **Kritiker-Phase** machte schließlich deutlich, wo reale Hürden liegen: Fachkräftemangel, fehlende Digitalkompetenzen, Datenschutzfragen oder Glaubwürdigkeitsrisiken in der Nachhaltigkeitskommunikation.

Modul 1 – Kreativmethoden für die Zukunft



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

Kreativität ist kein Zufallsprodukt. Mit den richtigen Methoden entstehen auch in traditionsreichen Unternehmen neue Denkipulse, ohne das Tagesgeschäft aus den Augen zu verlieren. Ein Perspektivwechsel hilft dabei, alte Denkmuster aufzubrechen und Zukunft als gestaltbaren Raum zu begreifen.

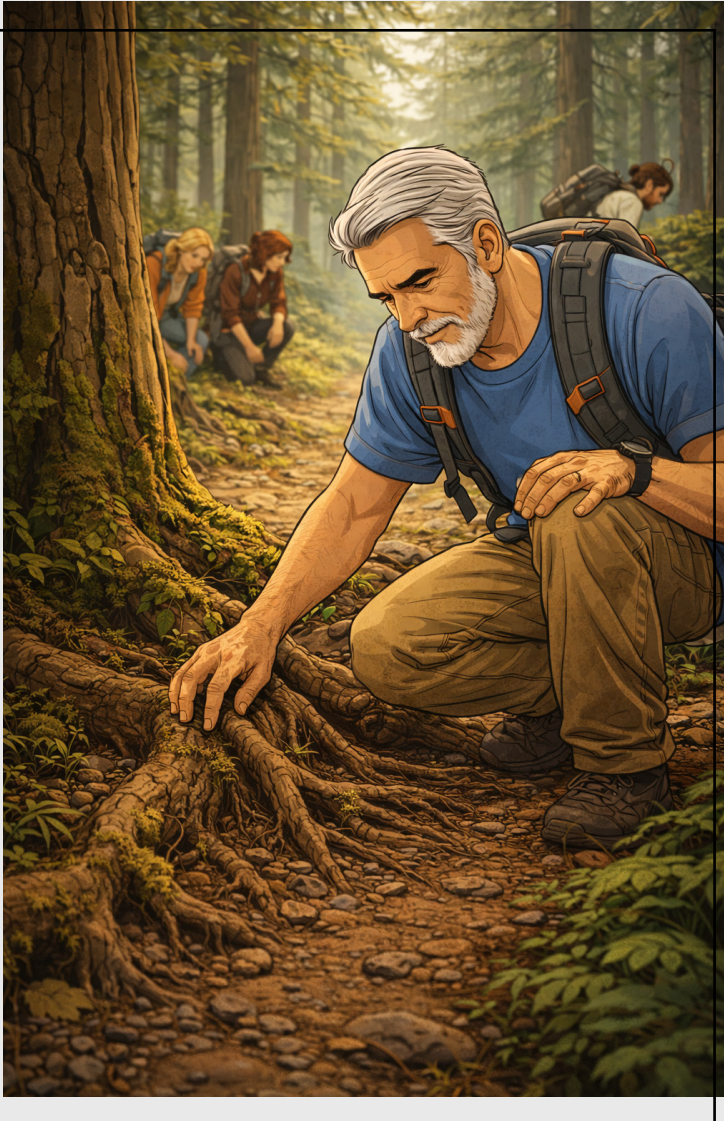


Stand nach Modul 1:

Die Schmidt Möbelmanufaktur verfügt erstmals über einen strukturierten Innovationsansatz. Visionen, Herausforderungen und nächste Entwicklungsschritte sind sichtbar geworden. Dies ist ein entscheidender Startpunkt für alle folgenden Module.

Modul 2 – Transformation spielerisch erleben

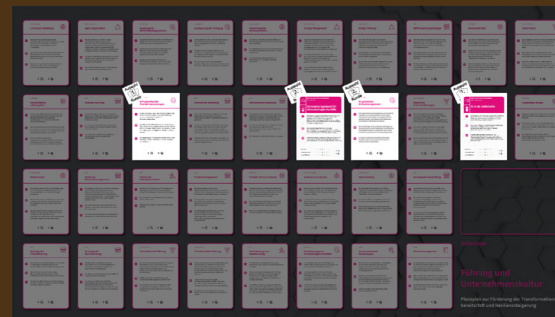
Resilienzimpulse durch Unternehmenssimulation



Im **zweiten Modul** wurde Transformation erlebbar gemacht mithilfe des Planspiels „Plan A“. Die Teilnehmenden übernahmen die Rolle des mittleren Managements und trafen Entscheidungen für die Zukunft der Schmidt Möbelmanufaktur unter realitätsnahen Bedingungen: begrenzte Ressourcen, globale Krisen, Klimarisiken und digitale Umbrüche.

Das Planspiel schuf einen **geschützten Raum**, in dem **komplexe Zusammenhänge** sichtbar wurden. Entscheidungen zu Mitarbeiterbeteiligung, Lieferkettenstabilität, Digitalisierung oder nachhaltiger Produktion haben unmittelbare Auswirkungen auf Wachstum, Zufriedenheit der Belegschaft und Zukunftsfähigkeit.

Bereits in der ersten Spielrunde zeigten gezielte Investitionen in soziale Sicherheit, Mitbestimmung und Risikobewertung deutliche Effekte: Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg, das Unternehmen gewann an Stabilität, die Zukunftsfähigkeit verdoppelte sich nahezu.



Modul 2 – Transformation spielerisch erleben



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

Resilienz entsteht nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch das Zusammenspiel von Technik, Organisation und Mensch. Planspiele ermöglichen es, diese komplexen Wechselwirkungen risikofrei zu erfahren und fördern systemisches Denken



Stand nach Modul 2:

Resilienz wurde als strategisches Leitmotiv verankert. Die Schmidt Möbelmanufaktur versteht stabile Wertschöpfungsketten, Mitarbeiterereinbindung und Digitalisierung nun als zusammenhängende Erfolgsfaktoren



Modul 3 – Disruption bewusst denken

Lernen vom „Albtraum-Wettbewerber“



Im **dritten Modul** wurde das eigene Geschäftsmodell bewusst herausgefordert, indem ein fiktiver, radikal digitaler Wettbewerber entwickelt wurde: die „Wurzeln & Werke GmbH“. Dieses Unternehmen verkörpert alles, was klassische mittelständische Betriebe unter Druck setzt: Digitale Verkaufsmodelle, emotionale Markenführung, nachhaltige Produktkonzepte und Community-Building.

Die Teilnehmenden analysierten, wie dieses Unternehmen Kund:innen begeistert, neue Erlösmodelle nutzt und digitale Touchpoints konsequent integriert. Das Ziel war nicht, Angst zu erzeugen, sondern Lernpotenziale offenzulegen. Durch den Perspektivwechsel wurde sichtbar, wo die Schmidt Möbelmanufaktur heute verwundbar ist: fehlende Online-Präsenz, geringe Sichtbarkeit bei jungen Zielgruppen, fehlende digitale Zusatzservices. Gleichzeitig traten die eigenen Stärken klar hervor: Handwerk, Qualität, regionale Verwurzelung.

Modul 3 – Disruption bewusst denken



Kategorie	Ursprungsunternehmen – seit 1954 Schmidt Möbelmanufaktur GmbH	Digitaler Disruptor: Wurzeln & Werke GmbH
Disruption durch	Klassisches Handwerk, kaum digitalisiert	Emotionalisierung durch Konnektivität & Upcycling
Wertversprechen	Langlebige Massivholzmöbel, individuell anpassbar	Nachhaltigkeit, Individualisierung & Community-Building
Erlösmodell	Direktverkauf über Fachhändler	Supply-Chain-Modell: <ul style="list-style-type: none"> • Baum(sprössling)-Kauf • Veredelung / Neuaufbereitung • Abo/Leasing
USP	Handwerkliche Qualität, regional, traditionell	Familien-für-Familien-Marke, CSR, Community & Emotionalität
Standort	Sachsen-Anhalt, ländlich	Lokal verankert - digital vernetzt
Team	50 MA (35 Produktion)	Hybrid-Team: Handwerk + Digitalisierung + Community
Produkt	Hochwertige Massivholzmöbel	Veredelbare, personalisierte Möbel mit digitalem Mehrwert
Vertrieb	Fachhändler, kaum online	Digitale Plattform & Community-Vertrieb
Herausforderungen	Fachkräftemangel, alte Technik, Preisdruck	Antwort durch Digitalisierung, neue Erlösmodelle, emotionalisierte Marke

Modul 3 – Disruption bewusst denken



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

Disruption ist kein Feindbild – sondern ein Spiegel. Wer den stärksten Wettbewerber versteht, erkennt die eigenen Entwicklungsfelder besonders deutlich.

Modul 4 – Richtig Prompten

Künstliche Intelligenz gezielt steuern



Das **vierte Modul** widmete sich einem Schlüsselfaktor moderner KI-Nutzung: dem Prompten. Die Teilnehmenden beschäftigten sich mit der Frage, warum dieselbe KI einmal brillante und ein anderes Mal enttäuschende Ergebnisse liefert und welche Rolle präzise Eingaben dabei spielen.

Zunächst wurden grundlegende KI-Konzepte vermittelt: maschinelles Lernen, neuronale Netze, Deep Learning und Large Language Models (LLMs). Auf dieser Basis wurde erklärt, wie KI-Systeme Daten aufnehmen, Muster erkennen, daraus lernen und Entscheidungen ableiten.

Der Schwerpunkt lag anschließend auf dem Prompt Engineering, also der Kunst, Anweisungen so zu formulieren, dass präzise, passende und nutzbare Ergebnisse entstehen. Die Teilnehmenden lernten:

- wie Kontext, Rolle und Ziel die KI-Antwort steuern
- wie Schritt-für-Schritt-Anweisungen Qualität erhöhen
- wie Feedback zur Feinjustierung genutzt wird
- was Zero-, One- und Few-Shot Prompting bedeutet

Modul 4 – Richtig Prompten

Machine Learning

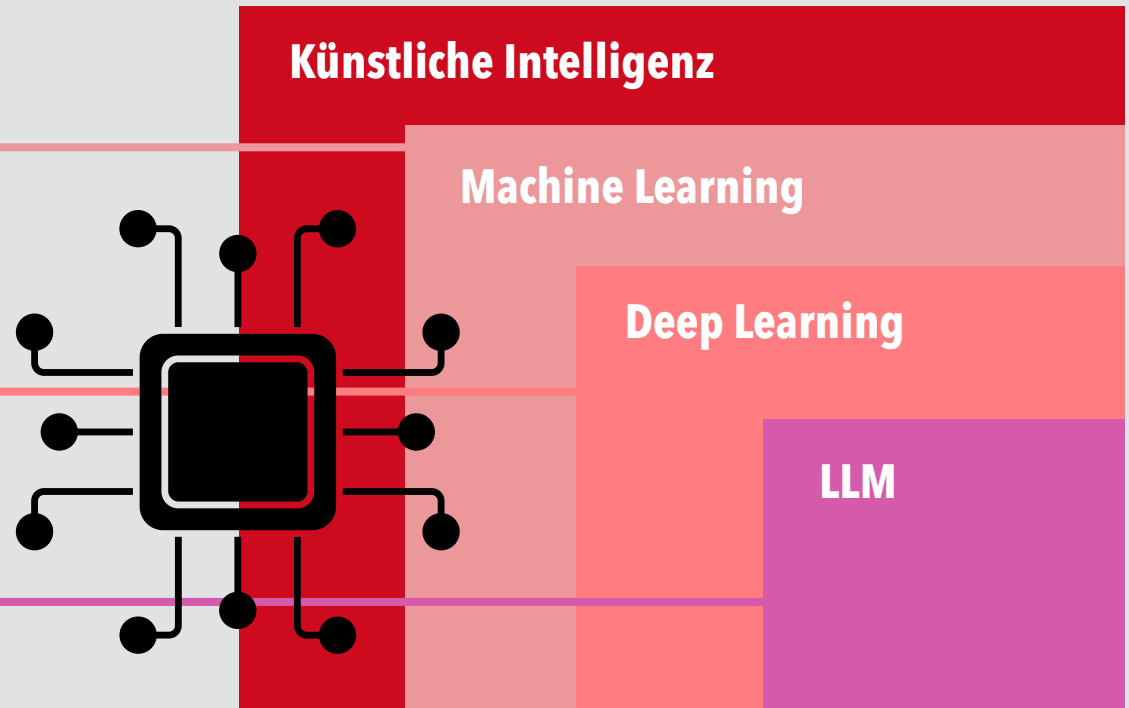
- Teilmenge von KI
- Anwendung von statistischen Modellen, um aus Daten zu lernen

Deep Learning

- Teilmenge von Machine Learning
- Mustererkennung mithilfe von neuronalen Netzen

LLM

- Großes Sprachmodell
- Mit DL-Methoden trainiert



Modul 4 – Richtig Prompten



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

Künstliche Intelligenz ist kein Orakel sondern ein Werkzeug, dessen Ergebnisse von den Eingaben abhängen. Klare, präzise und kontextreiche Prompts führen zu verlässlichen Resultaten. Je strukturierter die Informationen, desto besser das Ergebnis.



Modul 4 – Richtig Prompten



Beispiele

Mehr Klarheit und besserer Kontext



„Schreibe einen Text über erneuerbare Energien.“



„Schreibe einen informativen Einführungstext (ca. 150 Wörter) über erneuerbare Energien für eine 10. Klasse. Verwende einfache Sprache und ein Beispiel aus dem Alltag.“

Rollenzuweisung



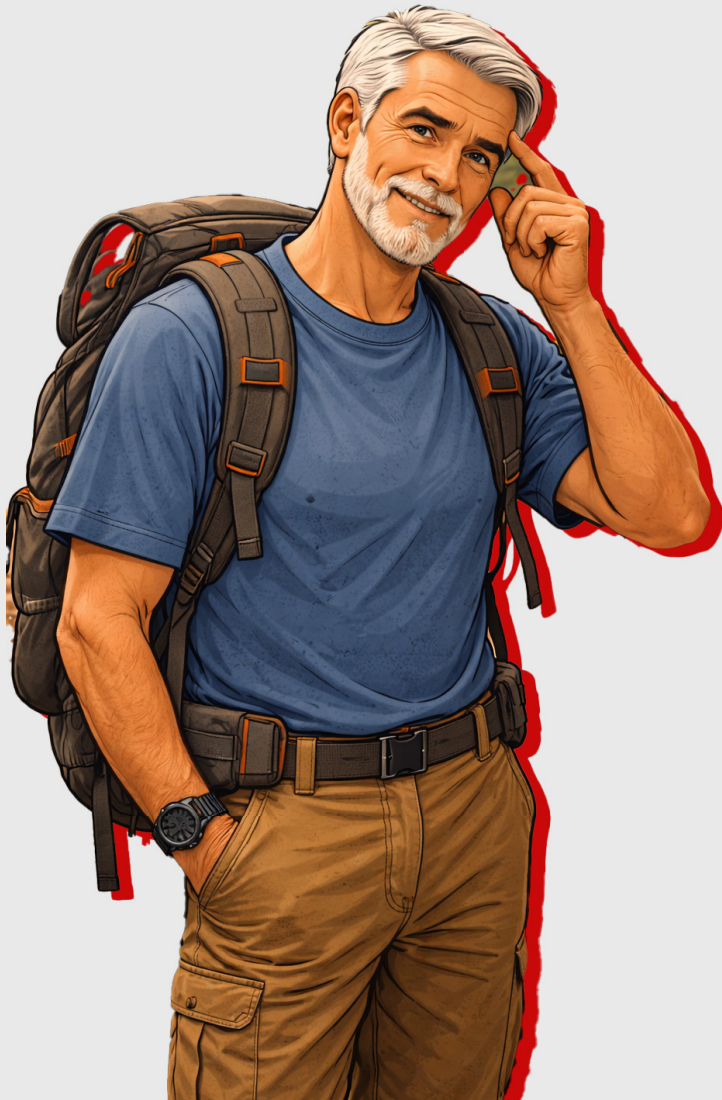
„Erkläre den Klimawandel.“



„Du bist ein erfahrener Lehrer. Erkläre einem jährigen Kind den Klimawandel.“



„Du bist ein Wissenschaftler. Erkläre den Klimawandel für einen Fachartikel.“



Modul 5 – Mit dem Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit

Kundenbedürfnisse systematisch erkennen

Im fünften Modul stand die strukturierte Analyse von Kundenbedürfnissen im Mittelpunkt. Mithilfe des Kano-Modells wurden Produkt- und Service-merkmale systematisch in Basisanforderungen, Leistungsmerkmale und Begeisterungsfaktoren eingeordnet, um zu erkennen, welche Erwartungen zwingend erfüllt sein müssen, welche Zufriedenheit steigern und welche Kund:innen besonders positiv überraschen.



Modul 5 – Mit dem Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit



Basismerkmale (MUSS)

Fallen nur auf, wenn sie fehlen -
ganz selbstverständlich

Machen nicht glücklich -
aber wenn sie fehlen gibt es Ärger

Kein Vorteil im Wettbewerb -
alle bieten das an

Beispiel: Der Kaffee ist heiß

Leistungsmerkmale (SOLL)

Kunden achten bewusst darauf -
je besser, desto zufriedener

Vermeiden Unzufriedenheit -
oder schaffen echte Zufriedenheit

Zählbarer Nutzen -
Kunden vergleichen das aktiv

Beispiel: Der Kaffee schmeckt gut

Begeisterungsmerkmale (KANN / WOW)

Unerwartet, aber toll -
sorgt für Überraschung und Begeisterung

Kleine Extras = Große Wirkung -
schon Kleinigkeiten können stark begeistern

Heben sich ab! - schon kleine Unterschiede
können den Ausschlag geben

Beispiel: Es gibt einen Gratiskeks dazu

Am Beispiel der neu entwickelten Marke Wurzeln & Werke wurde deutlich:



- **Basismerkmale** wie Nachhaltigkeit, Qualität und transparente Kommunikation sichern Marktfähigkeit, schaffen aber keine Differenzierung.
- **Leistungsmerkmale** wie Konfiguratoren, ergonomisches Design oder Abo-Modelle stärken gezielt den Wettbewerbsvorteil.
- **Begeisterungsmerkmale** wie Baum-Patenschaften, digitale Möbelpässe oder Community-Angebote erzeugen emotionale Bindung.



Die Ergebnisse zeigten eindrucksvoll, wie strategische Kundenorientierung gelingt, nicht durch Bauchgefühl, sondern durch systematische Analyse.

Modul 5 – Mit dem Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

Wettbewerbsvorteile entstehen nicht durch das bloße Erfüllen von Erwartungen, sondern durch Begeisterungsmerkmale, die Kund:innen positiv überraschen. Da solche Merkmale mit der Zeit oft als selbstverständlich wahrgenommen werden, müssen Unternehmen kontinuierlich neue Begeisterungsfaktoren entwickeln, um sich nachhaltig zu differenzieren.



Modul 6 – Mit KI bessere Entscheidungen treffen

Automatisierte Innovation für den Mittelstand

Das abschließende Modul führte alle vorherigen Inhalte zusammen und zeigte anhand von Low-Code- und No-Code-Lösungen, wie KI konkret im Unternehmensalltag genutzt werden kann. Anhand der Teachable Machine von Google wurde aufgezeigt, wie auch ohne Programmierkenntnisse eigene KI-Modelle aufgesetzt und trainiert werden können.

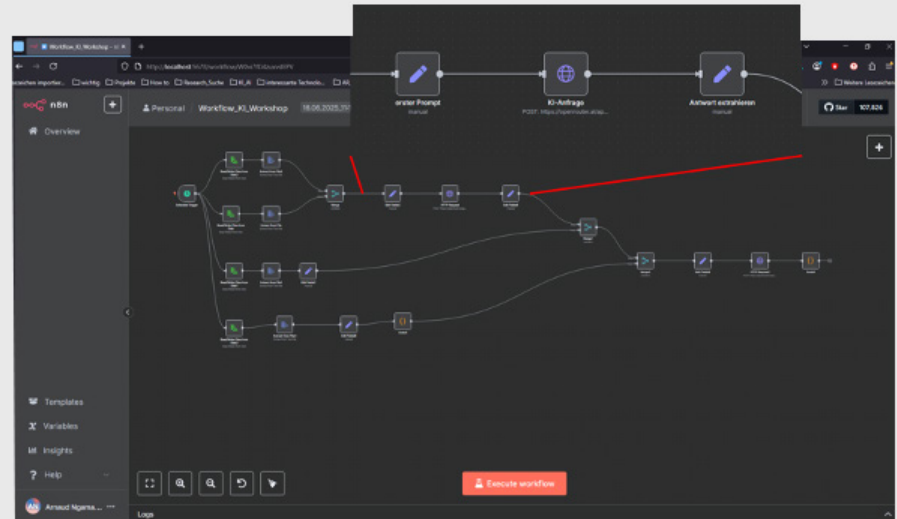
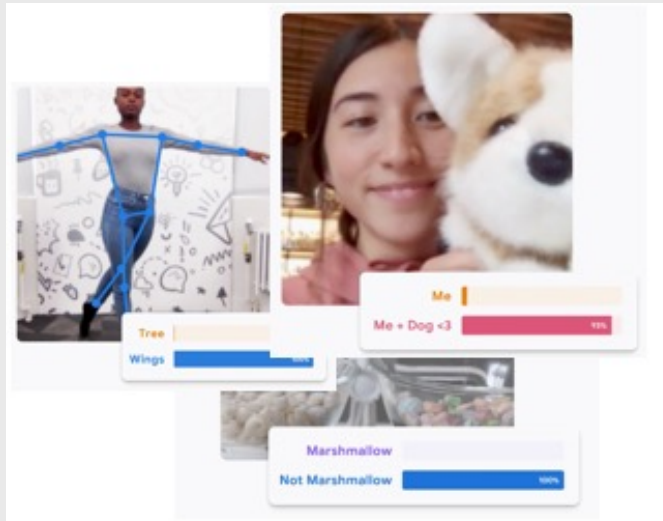
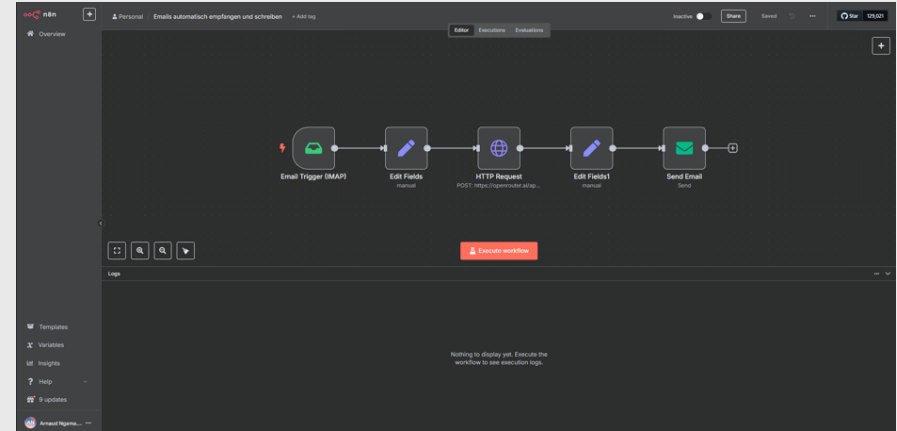


Modul 6 – Mit KI bessere Entscheidungen treffen

Mit der Open-Source-Plattform „n8n“ wurden automatisierte Workflows aufgebaut, die verschiedene KI-Modelle miteinander verknüpfen. So entstand ein System, das:

- neue Produkt- und Serviceideen generiert
- bestehende Kano-Merkmale automatisch erweitert
- redundante oder bereits bekannte Ideen filtert

KI wurde damit nicht als Ersatz für menschliche Kreativität verstanden, sondern als systematischer Ideengeber und Entscheidungshelfer.



Modul 6 – Mit KI bessere Entscheidungen treffen



Zentrale Erkenntnis des Moduls:

KI ermöglicht auch KMU einen niedrighschwelligen Zugang zu datenbasierter Innovation. Durch Low-Code- und No-Code-Lösungen lassen sich Anwendungen schnell, flexibel und ohne große IT-Ressourcen entwickeln und direkt im Unternehmensalltag einsetzen.

Gesamtfazit der Reihe



Die Workshop-Reihe zeigt eindrucksvoll:

Zukunft entsteht dort, wo Handwerk, Digitalisierung, Kundenorientierung, Resilienz und KI zusammengedacht werden. Die Schmidt Möbelmanufaktur steht exemplarisch für viele Unternehmen, die heute vor tiefgreifendem Wandel stehen und zugleich enorme Gestaltungsspielräume besitzen.



Info & Kontakt

An den Inhalten beteiligte Mittelstand-Digital Zentren:

Modul 1: Ländliche Regionen (Zentrum bereits ausgelaufen)

Modul 2: Hannover

Modul 3 & 5: Bremen-Oldenburg

Modul 4 & 6: Kaiserslautern

Kontakt:

Mittelstand-Digital Zentrum Hannover

Laura Obermann | laura.obermann@tu-braunschweig.de

Mittelstand-Digital Zentrum Bremen-Oldenburg

Florian Borgward | borgwardt@uni-bremen.de

Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern

Arnaud Ngamakoua Hokoua | arnaud.hakoua@mv.rptu.de

Zu den Autoren:



Laura Obermann

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik (IWF) der Technischen Universität Braunschweig und Experte für Nachhaltige Produktion im Mittelstand-Digital Zentrum Hannover



Florian Borgwardt

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship der Universität Bremen (LEMEX) und Experte für digitale Strategien & Geschäftsmodelle im Mittelstand-Digital Zentrum Bremen-Oldenburg



Arnaud Ngamakoua Hokoua

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Virtuelle Produktentwicklung (VPE) an der Rheinland-Pfälzischen Technischen Universität Kaiserslautern-Landau (RPTU) und Experte für innovative Technologien im Mittelstand-Digital Zentrum Kaiserslautern

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung der Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

