



Projekt: INGEMO

Bewertung des Transformationsaufwands verschiedener Geschäftsmodellalternativen

Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Innovation und Implementierung nachhaltiger Geschäftsmodelle für KMU

Das Projekt INGEMO dient der Entwicklung und Erprobung einer integrierten Methodik zur Geschäftsmodellinnovation und -implementierung in der Green Economy. Am Anfang der Entwicklung dieser Methodik steht die Bewertung verschiedener Alternativen eines zukünftigen Geschäftsmodells. In der Bewertung spielen neben der strategischen Relevanz der einzelnen Alternativen auch der mit der Umsetzung verknüpfte Transformationsaufwand und die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens eine wesentliche Rolle. Im folgenden Beitrag wird daher ein Tool vorgestellt, das bei der Bewertung des Transformationsaufwands verschiedener Geschäftsmodelle in Abhängigkeit der eigenen Veränderungsfähigkeit unterstützt. Das Verbundprojekt INGEMO wird über den Projektträger Jülich im Rahmen der Pilotprojekte für eine bundesweite regionenorientierte Innovationförderung „Strukturwandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Die Green Economy wird für KMU zunehmend wirtschaftlich interessant und verzeichnet in Deutschland seit mehreren Jahren ein überproportionales Wachstum. Bereits heute haben deutsche Unternehmen im globalen Markt für Umwelttechnik und Ressourceneffizienz eine exponierte Stellung inne und die Leitmärkte für Umwelttechnologie befinden sich im Aufwind. Schätzungen gehen von einem starken Wachstum des globalen Volumens von 2.600 Mrd. € im Jahr 2015 auf 4.40 Mrd. € im Jahr 2025 aus [1]. Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie an dieser Entwicklung durch Ausrichtung des Geschäftsmodells und der Geschäftstätigkeiten auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Prinzipien der Green Economy partizipieren können.

Um als Unternehmen den Wandel zur Green Economy erfolgreich zu gestalten, bedarf es eines Veränderungsprozesses, der sowohl Elemente der Geschäftsmodellinnovation und der damit verbundenen Transformation integriert als sich zudem für KMU aufwandsarm gestaltet. Ziel des Forschungsprojekts INGEMO ist es, mittelständischen Unternehmen zu ermöglichen, dieser Herausforderung adäquat und erfolgreich zu begegnen. Im Folgenden soll die Methodik der integrierten

Geschäftsmodelltransformation vorgestellt und der bisherige Stand der Erkenntnisse erörtert werden.

Eine erfolgreiche Unternehmenstransformation bedingt zunächst die grundlegende Fähigkeit des Unternehmens zur Veränderung seiner Strategie sowie der zugrundeliegenden Prozesse und Strukturen. Dies erfordert u. a. neben den personellen Kompetenzen auf Ebene einzelner Mitarbeiter auch die Bereitstellung notwendiger Ressourcen wie Zeit und Geld durch die Organisation. Um diese Veränderungsfähigkeit zu Beginn adäquat zu bewerten, wurde ein Reifegrad-Assessment entwickelt, was die relevanten Dimensionen der integrierten Geschäftsmodelltransformation in der Green Economy bewertet. Als methodisches Fundament dienten dabei die Ergebnisse von GUDERGAN u. BUSCHMEYER [2]: Sie gliedern den Transformationsprozess in drei sequenzielle Schritte, die Transformationsstrategie, das Transformationsdesign sowie die Transformationsumsetzung. Parallel dazu erfolgen eine sequenzübergreifende Führung und Kommunikation. Ergänzt wurden diese vier Dimensionen im Reifegrad-Assessment durch die Fähigkeit zur Geschäftsmodellinnovation sowie die Nachhaltigkeitsorientierung

des Unternehmens. In Summe ergibt sich somit ein Bewertungsschema, welches in sechs Dimensionen und 30 Kategorien die Fähigkeit zur integrierten Geschäftsmodelltransformation bemisst. Bild 1 (s. S. 19) zeigt beispielhaft eine Reifegradbewertung mit den zugehörigen Dimensionen und Kategorien.

Das Ergebnis liefert den Unternehmen konkrete Handlungsempfehlungen, in welchen Kategorien vor Initiierung einer Geschäftsmodelltransformation Maßnahmen zur Verbesserung der Transformationsfähigkeit durchgeführt werden müssen. Darüber hinaus findet das unternehmensspezifische Reifegradergebnis im weiteren Verlauf der Methodik nochmals Anwendung.

Nach Bewertung der Transformationsfähigkeit beinhaltet Schritt 2 der Methodik die Identifikation eines zukünftig erstrebenswerten Geschäftsmodells und die Bewertung des damit verbundenen Transformationsaufwands für das Unternehmen. Dazu wurden die 55 Geschäftsmodellmuster nach GASSMANN herangezogen, die jeweils spezifische Konfigurationen eines Geschäftsmodells darstellen [3]. Diese wurden durch acht archetypische Geschäftsmodelle der Green Economy

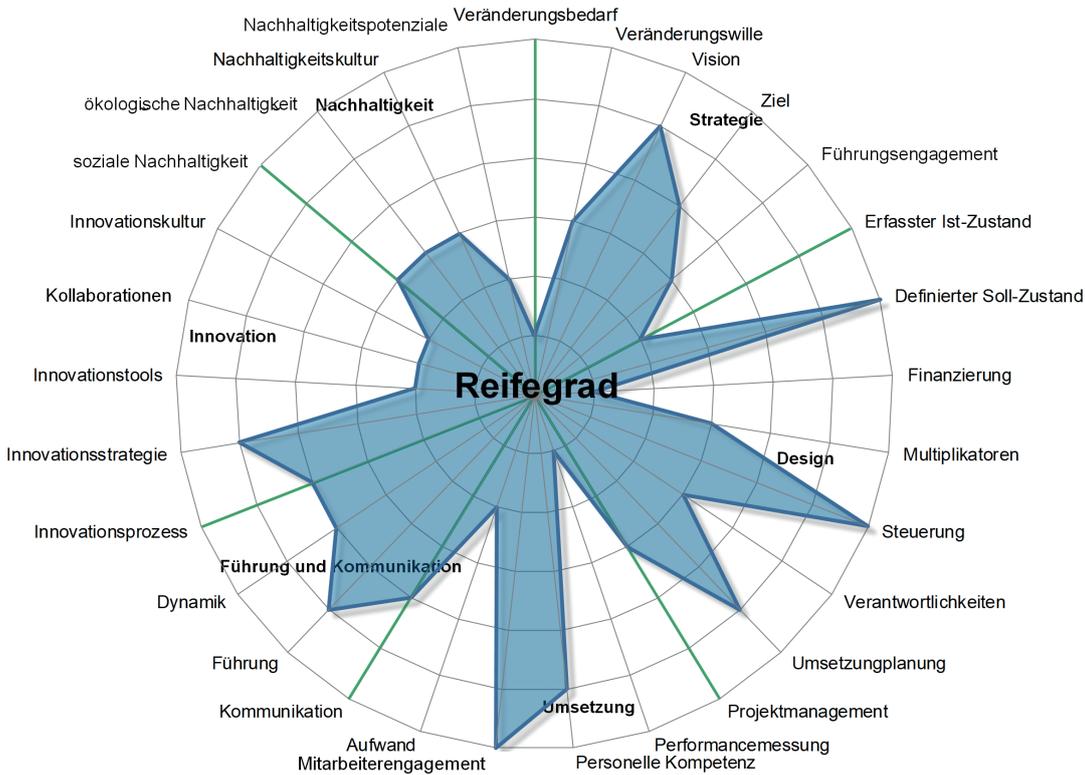


Bild 1: Reifegradbewertung zur simultanen Geschäftsmodelltransformation

mit einer jeweils technischen, sozialen oder organisationalen Fokussierung ergänzt [4]. Durch diese insgesamt 63 Geschäftsmodellkonfigurationen ist eine branchenübergreifende und allgemeingültige Anwendung für zahlreiche Unternehmen, auch über den Bereich der Green Economy hinaus, gewährleistet.

Neben der reinen Identifikation eines zukünftigen Geschäftsmodells wurde im nächsten Schritt der Aufwand für deren Umsetzung bewertet. Die Aufwandsbewertung beruht dabei auf der Prämisse, dass Geschäftsmodellinnovationen mit geringerem Transformationsaufwand umso leichter um-

gesetzt werden können, desto stärker das zukünftige Geschäftsmodell mit dem bisherigen korrespondiert et vice versa. Die Bewertung der Abstände erfolgte dabei durch Konkretisierung der Geschäftsmodellmuster auf Basis des Business-Model-Canvas nach OSTERWALDER u. PIGNEUR [5] sowie anhand der Referenz-

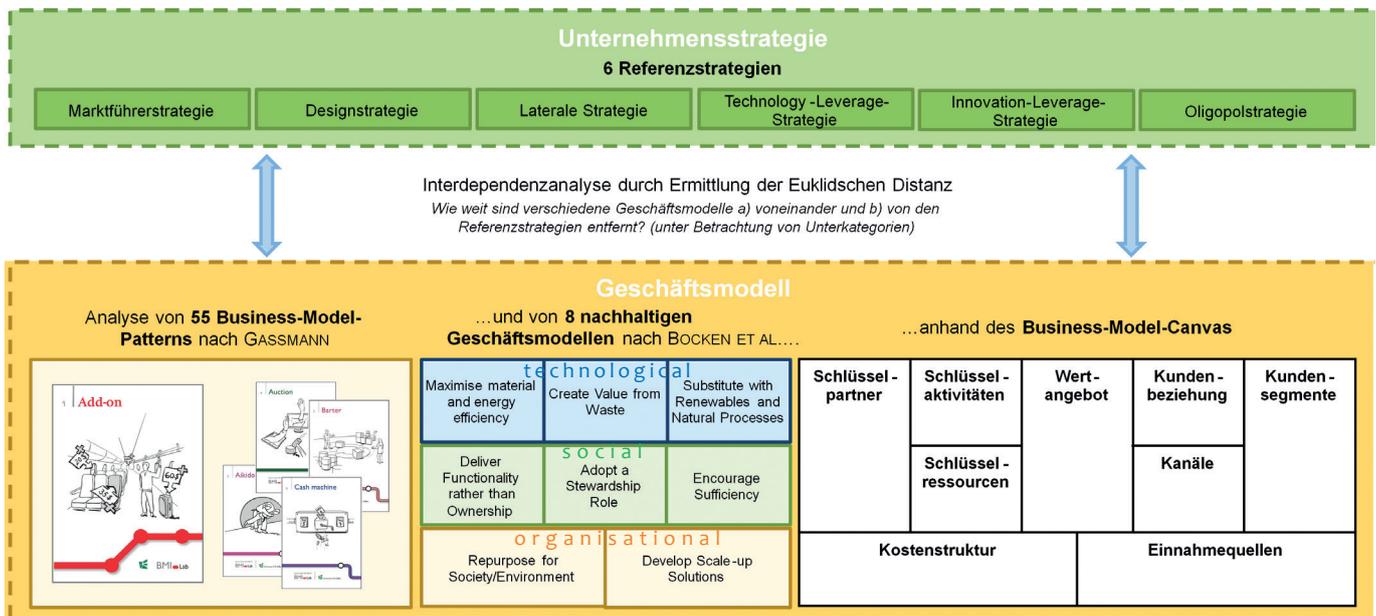


Bild 2: Komponenten der euklidischen Distanzmessung

strategien nach SCHUH [6]. Die erklärten Zusammenhänge veranschaulicht Bild 2 (s. S. 19).

Durch eine Interdependenzanalyse auf Basis der euklidischen Distanz wurde in der Folge der Transformationsaufwand einer Geschäftsmodellinnovation bemessen. Die gewählte Methodik beruht auf der Logik, dass Geschäftsmodellinnovationen in einem Unternehmen einen geringeren Aufwand implizieren, wenn die euklidische Distanz zu einem definierten Soll-Zustand, in diesem Falle zu dem zukünftigen Geschäftsmodell, geringer ist. Als Ergebnis der Berechnung der euklidischen Distanzen liegt eine Distanzmatrix für jedes der 63 Geschäftsmodellmuster vor, die auf der Abszissenachse die Distanz zwischen zwei Geschäftsmodellen und auf der Ordinatenachse die Distanz zur aktuellen Referenzstrategie abbildet. In der Folge wurden vier Quadranten gebildet, die sich jeweils an den Mittelwerten der Distanzberechnungen von Strategie (4,5) und Geschäftsmodellmuster (28,0) aller 63 Geschäftsmodellkonfigurationen bemessen. Die einzelnen Quadranten wurden wie folgt definiert:

I. Längerfristige Umsetzbarkeit durch große Distanz zwischen zugrundeliegender Referenzstrategie und zukünftigem Geschäftsmodell.

II. Mittlerer Transformationsaufwand durch ähnliche Referenzstrategie, jedoch differierendes Geschäftsmodell.

III. Kurzfristige Umsetzbarkeit aufgrund ähnlicher Referenzstrategie und Geschäftsmodell.

IV. Mittlerer Transformationsaufwand durch ähnliches Geschäftsmodell, jedoch differierende Referenzstrategie. Die Quadranten lassen sich äquivalent zu ihren spezifischen Distanzen bzw. Aufwand zur Umsetzung in vier Transformationspfade einteilen.

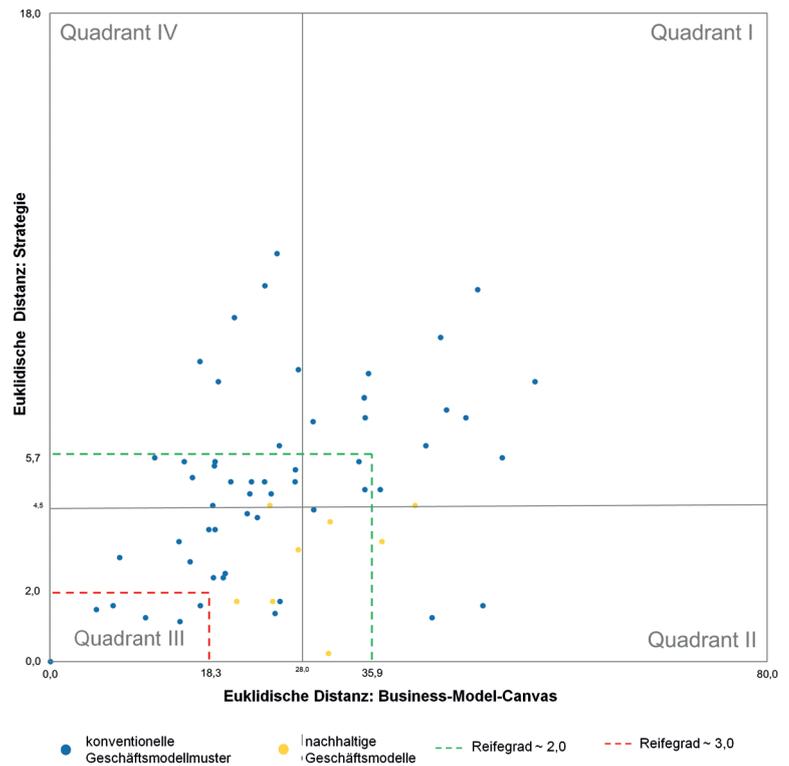


Bild 3: Distanzmatrix, ausgehend vom Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters



Bild 3 (s. S. 20) zeigt die Distanzmatrix mit den jeweiligen Abständen, ausgehend vom Geschäftsmodell eines Lösungsanbieters. Ebenfalls in die Bewertung des Aufwands mit ein fließt der zuvor erhobene Reifegrad des Unternehmens, der sich in einer Gesamtbetrachtung zwischen 0,0 (geringster Reifegrad) und 5,0 (höchster Reifegrad) bewegt. Dieser ergänzt die allgemeingültige Aufwandsbewertung um eine unternehmensspezifische Perspektive. In der Distanzmatrix wurden die Reifegradschwellen jeweils bei 2,0 (moderate Veränderungsfähigkeit) und 3,0 (adäquate Veränderungsfähigkeit) angesetzt und entsprechen dem 25-Prozent- bzw. dem 75-Prozent-Quantil der Distanzbewertung der Strategie und der Geschäftsmodellkonfiguration. Somit ist für Unternehmen eine Bewertung des Transformationsaufwands in Abhängigkeit des definierten Soll-Zustands wie auch der eigenen Transformationsfähigkeiten möglich.

Als dritter Schritt der Methodik erfolgt aktuell die Konzeption eines Methodenbaukastens. Im Methodenbaukasten werden Methoden des Veränderungs- und des Innovationsmanagements kombiniert und den entsprechenden Phasen des

Transformationsprozesses zugeordnet. Dazu werden zahlreiche Methoden aus dem Bereich der Unternehmenstransformation sowie der Geschäftsmodellinnovation recherchiert, beschrieben und in verschiedenen Dimensionen (beispielsweise Radikalität, Vorwissen, Zeitaufwand, Komplexität, benötigtes Vorwissen etc.) klassifiziert. Diese Methoden werden in der Folge den zuvor definierten vier spezifischen Transformationspfaden zugeordnet, wodurch ein Methodenwerkzeug entwickelt wird, das KMU in der effizienten Umsetzung einer simultanen Geschäftsmodellinnovation und -transformation unterstützt.

Literatur

- [1] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU); Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) (Hrsg): Green Economy in der Praxis. Erfolgsbeispiele aus deutschen Unternehmen. Berlin 2013. http://www.pflanzenforschung.de/files/6514/4412/3651/broschuere_green_economy_praxis_bf.pdf (zuletzt geprüft: 13.04.2018)
- [2] Gudergan, G.; Buschmeyer, A.: Key Aspects of Strategy and Leadership for Business Transformation. In: 360° the business transformation journal 11(2014), S. 16 – 27.
- [3] Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.: [Working Paper] The St. Gallen Business Model Navigator. The University of St. Gallen, Juni 2017. <http://www.thegeniustworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf> (zuletzt geprüft: 13.04.2018)
- [4] Bocken, N. M. P.; Short, S. W.; Rana, P.; Evans, S.: A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. In: Journal of Cleaner Production 65(2014), S. 42 – 56.
- [5] Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Flash Reproductions, Toronto 2010.
- [6] Schuh, G.; Boos, W.; Kampker, A.; Gartzten, U.: Strategie. In: Strategie und Management produzierender Unternehmen. Handbuch Produktion und Management; Bd. 1. Hrsg.: G. Schuh; A. Kampker. Springer, Berlin [u. a.] 2011, S. 63 – 131.

Ansprechpartner:



Boris Feige, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-310
E-Mail: Boris.Feige@fir.rwth-aachen.de



Ruben Conrad, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-316
E-Mail: Ruben.Conrad@fir.rwth-aachen.de



Hannah Fabry, M.Sc.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM)
an der RWTH Aachen
Tel.: +49 241 80 93588
E-Mail: Fabry@time.rwth-aachen.de

Projekttitel: INGEMO

Projekt-/Forschungsträger: BMBF; PtJ

Förderkennzeichen: 03PS1A

Projektpartner: Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) an der RWTH Aachen

Internet: projekt-ingemo.de

