

INGEMO: Erfolg durch schnelle Transformation zum nachhaltigen Unternehmen

Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Innovation und Implementierung nachhaltiger Geschäftsmodelle für KMU

Zielsetzung des Projekts "INGEMO" ist die Entwicklung und Erprobung einer integrierten Methodik zur Geschäftsmodellinnovation und -implementierung, die den besonderen Ansprüchen von KMU im Hintergrund der Green Economy gerecht wird. Verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg neuer Geschäftsmodelle ist, dass diese konform zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens entwickelt und somit effizient umgesetzt werden können. Kern des Forschungsthemas ist die Entwicklung und Erprobung einer integrierten Methodik zur Geschäftsmodellinnovation und -implementierung, die den besonderen Ansprüchen von KMU gerecht wird. Damit soll dem Problem, dass insbesondere KMU der enormen Geschwindigkeit, mit der alte Erfolgspotenziale schwinden und neue entstehen, nicht folgen können, begegnet und die Wettbewerbsposition von KMU langfristig gesichert werden. Insbesondere bietet die sog. Green Economy enorme Wachstumspotenziale für KMU, die noch lange nicht ausgeschöpft sind. Das Verbundprojekt "INGEMO" wird über den Projektträger Jülich im Rahmen der Pilotprojekte für eine bundesweite regionorientierte Innovationsförderung "Strukturwandel" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Weltweit verzeichnet die Green Economy seit Jahren hohes Wachstum. Bereits im Jahr 2007 betrug das Weltmarktvolumen 1,4 Billionen Euro. Auch die Prognosen mit einem jährlichen Zuwachs von 6,7 Prozent und einem Weltmarktvolumen von 3,2 Billionen Euro im Jahre 2020 unterstreichen die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens [1; 2]. Insbesondere deutsche Unternehmen sind stark vertreten und halten auf allen grünen Zukunftsmärkten Weltmarktanteile zwischen 6 und 30 Prozent. Dabei hat sich die Green Economy in Deutschland in den vergangenen Jahren überproportional entwickelt und wird diese Entwicklung laut Prognosen auch in Zukunft fortsetzen können [s. 1; 2; 3]. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) prägen die Umweltwirtschaft in Deutschland. Etwa 60 Prozent des Gesamtumsatzes in Deutschland wird von Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten erbracht [3].

Lange Zeit haben vor allem Unternehmen aus klassischen Industriezweigen, wie die des Maschinen- und Anlagenbaus, viele Herausforderungen und mehr Gefahren als Chancen im eigenen Umgang mit der Energiewende gesehen [s. 3; 4]. Durch höhere Energiekosten, CO₂-neutrale Prozessgestaltung oder die Investition in neue Anlagen und Maschinen gab es zahlreiche Bedenken. Dabei zeigen schon heute besonders innovative Unternehmen, welche großen Potenziale sich ergeben, wenn sie die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens annehmen und daraus neue Wettbewerbspotenziale für das eigene Unternehmen erschließen [s. 4; 5]. Neben der Entwicklung und Vermarktung neuer Technologien erfolgt hier häufig eine Neupositionierung und Transformation der Organisation, einschließlich Nutzung neuer Geschäftsmodelle, hin zu einem in der sogenannten Green Economy arbeitenden Unternehmen.

Viele Unternehmen konnten beispielsweise mit einem Lebenszyklusmodell durch Recycling

oder die Nutzung von wiederverwendbaren Verpackungssystemen große Einsparungen und eine Reduzierung des Umwelteinflusses erzeugen. Unter diesen Aspekt der Ökoeffektivität fallen sogenannte "Cradle to Cradle"-Ansätze, also die Gestaltung einer Kreislaufwirtschaft und damit die Rückführung des Produkts zum Ursprung. Ein derartiges Rücknahmemanagement ermöglicht es Unternehmen, sowohl Kosten als auch Abfall deutlich zu reduzieren [6].

Ein konkretes Beispiel hierfür sind Hersteller von Teppichen und Teppichfliesen, wie beispielsweise Desso. Diese Unternehmen bieten ihren Kunden an, alte Teppiche zurückzunehmen – sowohl die selbst hergestellten als auch die von den Wettbewerbern. Aus diesen gebrauchten Teppichen, die sonst weggeworfen worden wären, können mithilfe neuartiger Recyclingmaßnahmen Rohstoffe zurückgewonnen werden. Dabei wird das Garn vom Träger des Teppichs getrennt. Ein Teil hiervon wird anschließend für neue Teppichprodukte wiederverwendet und der andere Teil an weitere Industrien verkauft. Desso erreicht durch diesen Wertschöpfungskreislauf einen Teppichfliesenanteil von 60 Prozent, der aus vollständig recyceltem Garn besteht. Auch wirtschaftlich hat sich Desso hierdurch verbessert. Die Marktanteile sind um 8 Prozentpunkte und die Profitabilität des Unternehmens um das Achtfache gestiegen [7].

Für eine aktive Partizipation in der Green Economy sind die Erschließung neuer Märkte sowie die Entwicklung neuer Leistungsangebote die maßgeblichen Treiber [s. 8]. Dies geht mit umfassenden Transformationen von Unternehmen einher, deren erfolgreiche Umsetzungen mit grundlegenden Veränderungen in der Strategie, den Geschäftsprozessen, den Strukturen und dem Verhalten, sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene, geprägt sind. Am Beispiel der Firma Desso wird deutlich, welches



Projekttitle
INGEMO

Projekt-/Forschungsträger
BMWf; PtJ

Förderkennzeichen
03PS1A

Projektpartner
Lehrstuhl für
Technologie- und
Innovationsmanagement
(TIM)

Ansprechpartner
Ruben Conrad, M.Sc.

Internet
ingemo.fir.de



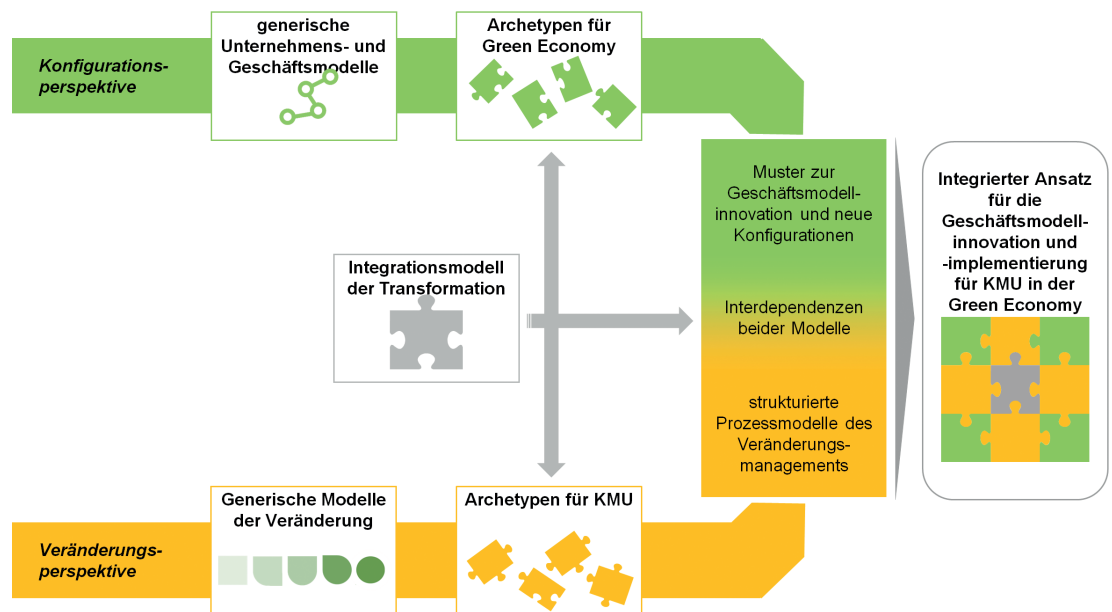


Bild 1:
INGEMO-Methodik: Schneller Transformationsprozess mit nachhaltiger Wirkung

Maß an Komplexität ein Unternehmen bei der Realisierung eines neuen Geschäftsmodells für die Green Economy bewältigen muss. Das neue Rücknahme-Geschäftsmodell bedingt neben der Technologie für das Recycling auch spezielle Anreize für alle Stakeholder, um den neuen Prozess zu gestalten, zu initialisieren und kontinuierlich erfolgreich laufen zu lassen. Dadurch ist eine besondere Herausforderung für Desso entstanden, die einen stetigen Kontakt über die gesamte Nutzungsdauer mit dem Kunden verlangt [6; 7]. Zahlreiche derartige Transformationen scheitern an der enormen Komplexität und Breite dieses Wandels: Über zwei Drittel der Transformationsvorhaben von Unternehmen scheitern [s. 9,10,11]. Dies ist weniger darin begründet, dass es an grundsätzlichen Alternativen für neue Geschäftsmodelle mangelt. Insbesondere für den Eintritt in die Green Economy sind in den vergangenen Jahren viele Geschäftsmodelltypen entstanden, die das Innovieren des eigenen Geschäftsmodells erleichtern. Die maßgebliche Ursache für das Scheitern von umfassenden Transformationen liegt vielmehr bei der Verwirklichung eines neuen Geschäftsmodells und dem Fehlen einer von vornherein mit der Geschäftsmodellentwicklung einhergehenden integrierten Planung und Ausgestaltung des Veränderungsprozesses. Verantwortlich für den wirtschaftlichen Erfolg neuer Geschäftsmodelle ist insbesondere, dass diese konform zu den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens entwickelt und somit effizient umgesetzt werden können. Diesem Umstand soll mit dem Forschungsprojekt "INGEMO" Rechnung getragen werden. Insbesondere den KMU der Städteregion Aachen soll die Möglichkeit gegeben werden, durch einen an diese Unternehmensgruppe angepassten Ansatz die Chancen der Green Economy schnell und effektiv nutzen zu können. Zu diesem Zweck arbeitet der FIR e. V. an der RWTH Aachen

gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen zusammen.

Ziel des vorliegenden Vorhabens ist es, Unternehmen zu ermöglichen, einen erfolgreichen Transformationsprozess zu durchlaufen, indem sichergestellt wird, dass der Veränderungsprozess einzelner Komponenten im Unternehmen mit einer umfassenden, übergeordneten Unternehmenswandlung, die einander bedingen, Hand in Hand geht. In ebendiesem Sinne sind auch die konkreten Veränderungsschritte in Bezug auf ihre Ausprägungen, Inhalte und Priorisierungen einzubinden in die übergeordnete Unternehmenstransformation.

Aus diesem Grund ist die Entwicklung einer integrativen Methodik zur Geschäftsmodellinnovation und -implementierung, die den besonderen Ansprüchen von KMU gerecht wird, Kern des Forschungsthemas. Damit soll dem Problem, dass insbesondere KMU der enormen Geschwindigkeit, mit der alte Erfolgspotenziale schwinden und neue entstehen, nicht folgen können, begegnet und die Wettbewerbsposition vom KMU langfristig gesichert werden. Mit dem Fokus auf Nachhaltigkeitsstrategien sollen die großen Wachstumspotenziale der Green Economy dadurch zugänglich gemacht werden, wobei KMU zielgerichtet, effizient und mit geringstmöglichem wirtschaftlichem Risiko geeignete Geschäftsmodelle entwickeln und realisieren können.

Der Ansatz verbindet somit Prozesse der Strategieentwicklung, der Geschäftsmodellinnovation und der Veränderung zu einer Art "Simultaneous Business-Transformation" und reduziert durch dessen Integrationsleistung Schnittstellenverluste innerhalb des Gesamt-

prozesses sowie die für die Transformation notwendige Zeit. Mithilfe dieses Ansatzes kann die Effizienz der Innovation und Realisierung von Geschäftsmodellen für KMU in der Green Economy gesteigert und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden. In Bild 1 (s. S. 40) ist dieses Ziel dargestellt.

Das Projektergebnis wird letztendlich praxisnah in einem Handbuch festgehalten, mittels dessen sich KMU selber behelfen können. Eine Teilnahme an dem Forschungsprojekt ist weiterhin möglich, bei Interesse kontaktieren Sie uns gern.

Literatur

- [1] Europäische Kommission (Hrsg.): [Pressemitteilung] Small enterprises: Shift to green economy underway, but not at full speed yet. Brüssel, 2012. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-316_en.htm (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [2] Amsinck, C.; Elsholtz, T.; Reus, O.: Berlin 2004 – 2014 – Eine Wachstumsinitiative. www.uvb-online.de/sites/.../2004-12-03_wachstumsinitiative_berlin_2004-2014.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [3] BMU: Innovation durch Forschung. Jahresbericht 2012 zur Forschungsförderung im Bereich der erneuerbaren Energien. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Berlin 2013. www.uni-saarland.de/.../user.../Forschung/Innovation_durch_Forschung_2012.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [4] BMBF (Hrsg.): Forschungsagenda Green Economy. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Bonn 2016. https://www.bmbf.de/pub/Forschungsagenda_Green_Economy.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [5] BMU (Hrsg.): Green Economy in der Praxis. Erfolgsbeispiele aus deutschen Unternehmen. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Berlin 2013. www.pflanzenforschung.de/download_file/view/5035/ (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [6] Ahrend, K. M.: Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Springer, Wiesbaden [u. a.] 2016.
- [7] Henriksen, K.; Bjerre, M.; Bisgaard, T.: Green Business Model Innovation: Conceptualisation, Next Practice and Policy. Nordic Innovation Report October, 2012. http://www.nordicinnovation.org/Global/Publications/Reports/2012/2012_12%20Green%20Business%20Model%20Innovation_Conceptualisation%20next%20practice%20and%20policy_web.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [8] BMU (Hrsg.): GreenTech made in Germany 3.0. Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU). Berlin 2012. www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pools/.../greentech_atlas_4_0_bf.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [9] Beer, M., Nohria, N.: Cracking the Code of Change. In: Harvard Business Review (2000) 5-6, S. 15 – 23. <http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf> (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [10] Kotter, J. P.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review (2007) 1, S. 59 – 67. c2l.mcnrc.org/wp-content/uploads/.../LeadingChange_Kotter.pdf (zuletzt geprüft: 18.05.2017)
- [11] Capgemini Consulting (Hrsg.): Trends in Business Transformation. Berlin, 14.10.2009, S.1 – 24. <https://www.capgemini-consulting.com/trends-in-business-transformation-2009> (zuletzt geprüft: 18.05.2017)



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

