



Abgeschlossenes Projekt: INGEMO

Steigerung der Wirtschaftlichkeit von Innovation und Implementierung nachhaltiger Geschäftsmodelle für KMU

Entwicklung und Erprobung einer integrierten Methodik zur Geschäftsmodellinnovation und -implementierung

Mit einem Handlungsleitfaden und einem softwarebasierten Tool als Ergebnisse konnte das Projekt INGEMO erfolgreich abgeschlossen werden. Dadurch wird es kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) möglich, eine simultane Entwicklung der Geschäftsmodellinnovation und -transformation in Richtung der Green Economy umzusetzen. Die Erschließung dieses wirtschaftlich und strategisch attraktiven Segments wird durch das genannte KMU-gerechte Tool erleichtert und unterstützt beim erfolgreichen Wandel, um die wirtschaftliche Position des Unternehmens zu stärken. Prozessual erfolgt die Umsetzung des Transformations- und Innovationsprozesses durch eine Analyse des individuellen Status quo, um darauf aufbauend die Implementierung zu begleiten. Das Verbundprojekt INGEMO wurde über den Projektträger Jülich im Rahmen der Pilotprojekte für eine bundesweite regionenorientierte Innovationförderung „Strukturwandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Energiewende und Green Economy verändern die Anforderungen an Unternehmen und Industrie, sind aber auch verbunden mit neuen Potenzialen. Besonders in strukturschwächeren Regionen Deutschlands wie der Städteregion Aachen gilt es, diese Chance zu nutzen. Allein im Zeitraum von 2015 bis 2025 beläuft sich das prognostizierte Wachstum des globalen Volumens der Green Economy auf 59,1 Prozent¹. Der Studie „Working towards sustainable development – Opportunities for decent work and social inclusion in a green economy“² zufolge führe die Umsetzung der Green-Economy-Strategien zu einem Anstieg der Arbeitsplätze um ca. 1,25 Prozent. Unter dieser Annahme würden in der Städteregion Aachen ca. 1.500 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Im Projekt INGEMO widmeten sich die Experten des FIR genau diesen Potenzialen und den damit verbundenen Möglichkeiten eines Strukturwandels in einer Region. Hintergrund des Projekts war es, besonders für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Wirtschaftlichkeit von Innovation und Implementierung nachhaltiger Geschäftsmodelle zu steigern. Mithin würde somit ein Anschluss der KMU an die Green Economy attraktiver. In diesem Rahmen wurde erfolgreich ein Tool entwi-

ckelt, welches Unternehmen genau diesen Innovations- und Transformationsprozess und somit eine Partizipation an zukünftigen Potenzialen ermöglicht.

Die INGEMO-Projektarbeit wurde in enger Zusammenarbeit mit lokalen Unternehmen, wie beispielsweise der *Haugg Kühlerfabrik GmbH*, der *Th. Witt Kältemaschinenfabrik GmbH* oder der *Ph-Mechanik GmbH & Co. KG*, sowie mit Experten der öffentlichen Verwaltung durchgeführt. Zusätzlich wurden methodisch Ansätze des Simultaneous Engineerings, der Geschäftsmodellinnovation und des Veränderungsmanagements integriert. Ausgangspunkt des im Projekt entwickelten Tools ist es, zunächst eine detaillierte Analyse des Status quo vorzunehmen und so die Veränderungsbereitschaft und die Veränderungspotenziale zu visualisieren. Dies erfolgt durch ein Reifegrad-Assessment auf Basis einer von Gudergan u. Buschmeyer entwickelten Methodik³. Strategische Erfolgspositionen, Geschäftsmodelle und Veränderungsvorhaben für KMU wurden im Rahmen der Green Economy definiert. Interdependenzen hinsichtlich der „Simultaneous Business-Transformation“ und Handlungsalternativen für Unternehmen inklusive der Wirksamkeit hinsichtlich wirtschaftlicher Ziele wurden

miteinbezogen. Dabei wurden alle relevanten Dimensionen der integrierten Geschäftsmodelltransformation, also des Innovations- und Transformationsprozesses von einem Geschäftsmodell hin zur Green Economy, abgefragt und bewertet. Darauf aufbauend wurde eine Distanzmatrix entwickelt, die dabei unterstützt, die individuelle Reife eines Unternehmens hinsichtlich des aktuellen und potenziellen zukünftigen Geschäftsmodells sowie Transformationsmaßnahmen zu identifizieren. Dies soll die erfolgreiche Umsetzung des Transformationsprozesses im Unternehmen erleichtern. Das Tool setzt damit direkt in der Unternehmensstrategie an und ermöglicht durch die unternehmensspezifische Nutzung, auf die individuelle Situation des Unternehmens einzugehen. Ein darauf aufbauender integrierter Transformationsansatz zur simultanen Geschäftsmodellinnovation und -transformation erleichtert den Unternehmen die Bewertung und Einführung eines neuen Geschäftsmodells. Der damit einhergehende Referenzprozess enthält parallele

¹ S. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU), 2013

² S. INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, 2012

³ S. GUDERGAN U. BUSCHMEYER, 2014, S. 17 – 27

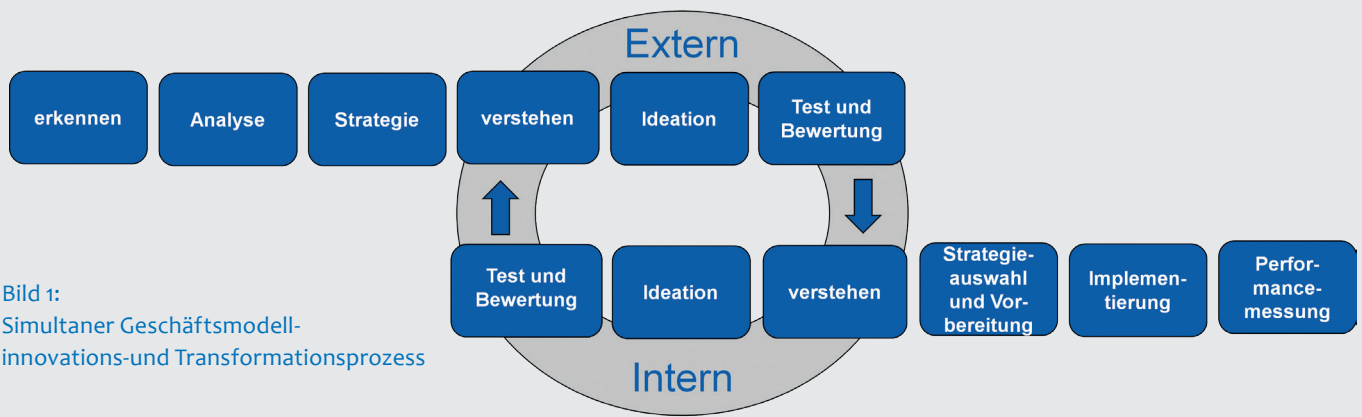


Bild 1:
Simultaner Geschäftsmodell-
innovations- und Transformationsprozess

und iterative Elemente, sodass die zeitliche Komponente einer Transformation deutlich verkürzt werden konnte. Abschließend wurden die einzelnen Schritte hinsichtlich ihrer Komplexität, der benötigten (Vor-)Erfahrung der Unternehmen, der Anwendungshäufigkeit und des daraus resultierenden Anwendungsfokus bewertet. Die einzelnen Methoden wurden zusätzlich beschrieben und ihre Vorgehensweise erläutert. Anschließend erfolgte eine Bewertung ihrer Wirkung auf die simultane Geschäftsmodellinnovation und -transformation. So erhalten KMU konkrete Handlungsempfehlungen und Instrumente, die sie für einen erfolgreichen, effektiven Transformationsprozess benötigen.

Das zentrale Ergebnis des Projekts INGEMO ist das oben beschriebene Tool, das neben der reinen Bewertung und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bei der Konzeption von Weiterbildungsangeboten unterstützt. Unternehmen können

auf dieser Basis einen für sie optimal geeigneten Kurs eigenständig entwickeln und intern organisieren. Dritte Weiterbildungsinstitutionen haben darüber hinaus die Möglichkeit, das Kurskonzept als Vorlage für eigene Angebote zu nutzen und somit ihren Kunden ein erweitertes Kursportfolio anzubieten. Unabhängig davon, ob das Kurskonzept direkt von Unternehmen oder zunächst von Weiterbildungsinstitutionen angewendet wird, liegt der Nutzen des Kurskonzepts in der umfassenden und praxisorientierten Wissensvermittlung. Letztlich wurde ein digitales Projekthandbuch, „Geschäftsmodelltransformation in der Green Economy“, erarbeitet, das alle relevanten Ergebnisbausteine enthält, um die genannten Ergebnisse für KMU über ein handhabbares Format zugänglich zu machen.

Das Handbuch führt die Unternehmen strukturiert durch einen Geschäftsmodellinnovations- und -transformationspro-

zess hin zur Green Economy. Die diversen Transfermaßnahmen, das Simultaneous-Transformation-Readiness-Assessment, die erhobenen Barrieren und Erfolgsfaktoren, die Distanzmatrix, der Prozess der simultanen Geschäftsmodellinnovation und -transformation, die analysierten Handlungsempfehlungen und -instrumente sowie das entwickelte Kurskonzept und das digitale Handbuch sorgen dafür, dass die Ergebnisse des Forschungsprojekts INGEMO in der Praxis einfach zur Anwendung kommen und somit einen bedeutenden Nutzen stiften können.

Bei Interesse an den Ergebnissen kontaktieren Sie uns gern über die E-Mailadresse: projekt-ingemo@fir.rwth-aachen.de

Literatur

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, Mai 2013. https://www.pflanzenforschung.de/files/6514/4412/3651/broschuere_green_economy_praxis_bf.pdf (zuletzt geprüft: 31.10.2018)

GUDERGAN, G.; BUSCHMEYER, A.: *Key Aspects of Strategy and Leadership for Business Transformation*. In: *360° – the Business Transformation Journal* (2014) 11, S. 17 – 27.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (HRSG): *Working towards sustainable development – Opportunities for decent work and social inclusion in a green economy*. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_181836.pdf (zuletzt geprüft: 31.10.2018)

Ansprechpartner:



Denis Krechting, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
FIR, Bereich Business-Transformation
Tel.: +49 241 47705-311
E-Mail: Denis.Krechting@fir.rwth-aachen.de
oder projekt-ingemo@fir.rwth-aachen.de

Projekttitel: INGEMO

Projekt-/Forschungsträger: BMWi; PtJ

Förderkennzeichen: 03PS1A

Projektpartner: Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM)

Internet: projekt-ingemo.de