

Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells

Studiengang: EMBA Innovation Management

Die Meyer Burger AG ist ein weltweit aktives Technologieunternehmen mit dem Hauptfokus auf der Photovoltaik (PV). Die angebotenen Produkte und Technologien umfassen die Prozesse der Zell- und Zellverbindungsherstellung. Um zukünftig in der hart umkämpften PV-Branche profitabel und wettbewerbsfähig zu sein, bedarf es eines innovativen Geschäftsmodells, welches optimal auf die erwarteten Marktentwicklungen abgestimmt ist.

Ausgangslage und Zielsetzung

Unter den weltweiten Solarmodulherstellern, bei welchen es sich derzeit zu fast drei Vierteln um chinesische Unternehmen handelt, werden intensive Preiskämpfe gefochten, um das beste Verhältnis aus Modulleistung und Herstellkosten zu erzielen. Dieser Preisdruck wird direkt an die Lieferanten der PV-Branche, zu welchen auch die Meyer Burger AG zählt, weitergereicht. Im Gegensatz zur Dumpingpreis-Strategie chinesischer Maschinenhersteller, versucht die Meyer Burger AG ihre Kunden mit innovativen Produkten und Technologien zu überzeugen, welche geringste Produktionskosten ermöglichen. Die hohe Abhängigkeit von politischen Entscheiden sorgt zudem dafür, dass die PV-Branche ein sehr volatiler und schwer vorhersehbarer Markt ist. Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines innovativen Geschäftsmodells, welches gegenüber Herausforderungen wie diesen ausreichend robust ist und damit die Profitabilität der Meyer Burger AG in Zukunft sichert.

Vorgehen und Methodik

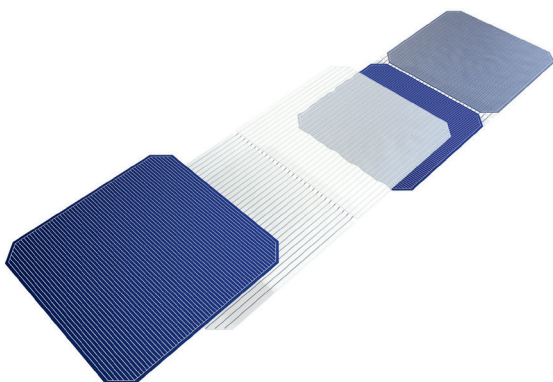
Aufbauend anhand der in dem Literaturreview gewonnenen Erkenntnisse wurde ein auf die Meyer Burger AG optimal abgestimmter Geschäftsmodell-Innovations-Prozess entwickelt. Die aktuellen finanziellen Möglichkeiten und die derzeit bereits vorhandenen Kernfähigkeiten wurden hierbei als Randbedingungen berücksichtigt. Die Analyse des aktuellen Geschäftsmodells stellt einen Bestandteil dieses Prozesses dar und erfolgte im nächsten Schritt. Damit konnten die Stärken und Schwächen des aktuellen Geschäftsmodells erfolgreich identifiziert werden. Nach dem Erfassen aller typischen Marktmechanismen der PV-Branche, wurde die prognostizierte Marktentwicklung, was zukünftige Zell- und Solarmodultechnologien betrifft, detailliert analysiert. Aus letzterem liessen sich die zukünftig voraussichtlich zu erfüllenden Kundenbedürfnisse hervorragend ableiten. Anschliessend wurden in einem Brainstorming möglichst viele Ideen für jeden einzelnen Geschäftsmodell-Baustein gesammelt, um daraus ein innovatives Geschäftsmodell zu kreieren. Abschliessend fand die Validierung dessen, hinsichtlich Profitabilität und finanzieller Robustheit, in einem Business-Case statt.



Sebastian Klausmann

Ergebnis

Als Resultat dieser Arbeit ging ein vielversprechendes innovatives Geschäftsmodell hervor, welches allen Stakeholdern einen hohen Nutzen liefert. So konnte beispielsweise ein Technologieangebot geschaffen werden, welches den Mehrwert aus Kundenperspektive nochmals deutlich erhöht und die Wettbewerbsfähigkeit von Meyer Burger auch in Zukunft sichert. Dies resultiert im Zusammenspiel mit einer optimierten Geschäftsstruktur in einer erhöhten Profitabilität und einer verbesserten finanziellen Robustheit gegenüber Ertragsschwankungen. Somit lassen sich mit dem neu entwickelten Geschäftsmodell hochqualifizierte Arbeitsplätze langfristig im Unternehmen sichern. Zudem wird damit ermöglicht zukünftig ausreichend finanzielle Mittel zu erwirtschaften, um in neue Entwicklungsvorhaben investieren zu können.



Smart Wire Connection Technology (SWCT) - Zellverbindungstechnologie der Meyer Burger AG