

Fit for Future – dank Geschäftsmodell-Innovation

Fachgebiet: Innovationmanagement

Betreuer: Prof. Daniel Huber

Experte: Prof. Dr. Arno Schmidhauser

Industriepartner: Swisscom (Schweiz) AG, Bern

Die Zukunft erfolgreich gestalten. Einfacher gesagt als getan. Technologische Quantensprünge und neue Wettbewerber müssen wahrgenommen, analysiert und in der eigenen Strategie verarbeitet werden. Die vorliegende Arbeit zeigt am Beispiel der Digitalisierung des Weiterbildungsmarktes Schweiz auf, wie neue innovative Angebote entstehen können. Darauf aufbauend wird ein Vorgehensmodell vorgestellt, um bestehende Geschäftsmodelle weiter bzw. von Grund auf neu entwickeln zu können.

Ausgangslage

Gemäss einer Studie der OECD werden in den nächsten 10 Jahren 55% der 500 grössten amerikanischen Unternehmen (Fortune 500) ihren Platz in dieser respektable Gruppe verlieren. Der Grund: fehlende Innovation und Anpassungsfähigkeit an technologische Trends.

Aus Angst, den Anschluss nicht zu verlieren, hat der grösste Anbieter der Erwachsenenbildung in der Schweiz ein blended-/eLearning-Projekt gestartet. Der Autor hat das Projekt, zusammen mit dem IT-Projektpartner (Swisscom AG), begleitet und die «best practices» Methoden zum Thema Geschäftsmodell-Innovation eingesetzt.

Methode

In einem ersten Schritt wurden die gängigen Arbeiten in diesem Bereich analysiert und die aktuell anerkannten besten Methoden und Strategien identifiziert. Dabei wurde besonders auf die Arbeiten zur Value Proposition und Geschäftsmodell Entwicklung (Osterwalder), zur Blue Ocean Strategie (Kim und Mauborgne) sowie zum Aufbau neuer Produkte und Unternehmen (Rees und Blank) Bezug genommen.

In einem zweiten Schritt wurden die darin identifizierten Empfehlungen in einem 3-Phasen-Modell integriert.

– In der ersten Phase, «Idea Creation and internal Fit», geht es darum, das zukünftige Nutzenversprechen für die neue Zielgruppe zu erarbeiten. Insbe-

sondere ist es wichtig, die «strategische Kontur» zu schärfen, um einen ersten Entwurf des neuen Geschäftsmodells intern abstimmen zu können.

- Ziel der anschliessenden Phase ist es, die entwickelten Nutzenversprechen auf ihre Relevanz im Markt hin zu überprüfen. Dieser «Product-Market Fit» muss mit realen Kunden erfolgen, die idealerweise bereits erste minimal konzipierte Produktvarianten nutzen.
- In der dritten und letzten Phase muss das Geschäftsmodell an die Ergebnisse und Erkenntnisse der vorangegangenen Phasen angepasst werden («Business Model Fit»). Erst jetzt macht es Sinn, die notwendigen organisatorischen und prozessualen Rahmenbedingungen zu priorisieren und zu festigen.



Peter Schmid
+41 79 208 61 74
peter.schmid@
brain-factory.ch

In einem dritten Schritt der Arbeit erfolgt der Transfer des 3-Phasen-Modells auf das Projekt. Dabei entstand ein Massnahmenplan, mit dessen Hilfe neue strategische Weichenstellungen durch das Weiterbildungsunternehmen vorgenommen werden konnten.

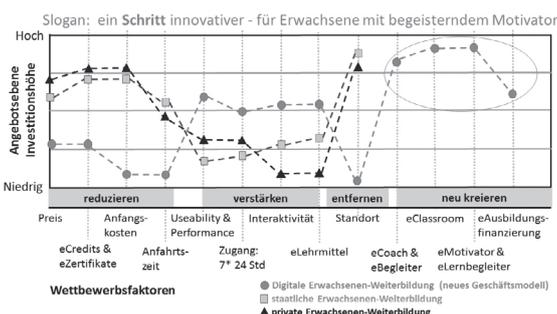
Ergebnisse

Der Vergleich zwischen dem aktuellen und einem idealen Vorgehen konnte mithelfen, die typischen Fehler in Innovations- und Umsetzungsprojekten dieser Art zu vermeiden.

- Fokus auf klassische interne Produkte und Strategien statt auf reale, im Markt geäusserte Kundenbedürfnisse
- Glaube an langfristige Planbarkeit mittels Wasserfall-Methode statt iterativer Entwicklung, minimalistischer lauffähiger Produkte, die ständig am Markt mit Kunden abgeglichen und weiterentwickelt werden
- Vorrang der stabilen, internen Unternehmensstruktur gegenüber kleinen, schnellen «Startup»-Ansätzen

Fazit

Das in der Master Thesis erarbeitete Vorgehensmodell hat sich im Praxiseinsatz bewährt. Die Strukturierung des Vorgehens mit der Transformation ins Projekt hat allen Beteiligten geholfen, neue Wege in der Umsetzung zu gehen.



strategische Kontur des neuen Geschäftsmodells Erwachsenenweiterbildung (Blue Ocean)