

TITELTHEMA GESCHÄFTSMODELLE FÜR DEN SERVICE DER ZUKUNFT ENTWICKELN

Wertebasiert mit Gestaltungsmustern zur Geschäftsmodellinnovation

Wertebasiert arbeitende Unternehmen sind auch wirtschaftlich langfristig erfolgreicher als solche, die opportunitätsgetrieben neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln (1). Wie können wir also sicherstellen, dass neue Angebote nicht nur einen kurzfristigen Bedarf decken und insofern Mehrwert schaffen, sondern auch mittel- und langfristig dem entsprechen, was Kunden und andere Anspruchsgruppen in der Gesellschaft wertschätzen?

Wertebasiertes Innovationsmanagement macht Werte der Beteiligten – also Systeme von Prioritäten und Vorstellungen des Wünschenswerten – zur Grundlage von Innovationsvorhaben. Werte bieten eine Heuristik für die Erschließung neuer Geschäftsfelder, Orientierung für deren Gestaltung und Ansatzpunkte zur Integration auch widerstrebender Interessen. Sie helfen Visionen und eine Mission zu formulieren, für die es sich zu arbeiten lohnt. Sie tun es gerade dann, wenn es um die Gestaltung von Zukunft geht, um die Entwicklung neuer Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Identitäten von Organisationen und übergreifenden Netzwerken. Wenn so verstandene Werte nicht bloß proklamiert werden, sondern die Innovationskultur prägen und Leitlinien des Handelns etablieren, führen Neuerungen auch trotz unerwarteter Verläufe zu wünschenswerten Ergebnissen (2). Dies gilt insbesondere auch für Un-

ternehmen, die ihre Geschäftsmodelle und Angebote nachhaltigkeitsorientiert neu ausrichten wollen.

Ein eindrückliches und in der Literatur klassisch gewordenes Beispiel davon gibt Interface ab – ein weltweit aktiver Hersteller von Teppichen und Bodenbelägen, auf denen die meisten LeserInnen in ihren Büros schon Zeit verbracht haben werden. Bereits in den 90er Jahren begann das Unternehmen auf Initiative seines Gründers Ray Anderson, das gesamte Unternehmen wertebasiert und nachhaltigkeitsorientiert umzugestalten, und dabei verschiedene Gestaltungsmuster zu prägen, von denen wir heute lernen können.

2006 wurde die Eliminierung jeglicher negativen ökologischen Auswirkungen offiziell als „Mission Zero“ des Unternehmens deklariert, und 2020 weitestgehend auch erreicht. Dazu wurden zahlreiche Neuerungen durchgesetzt, wie etwa von der Natur inspirierte und Material sparende ästhe-

tische Gestaltung von Teppichfliesen (Nachhaltige Produktgestaltung), eine radikale Reduktion der Energie- und Materialkosten durch energiesparende Verarbeitung und Recycling, und die Zusammenarbeit mit energieeffizienten Logistikpartnern (Ressourceneffizienz und Produktivität). Das Ertragsmodell wurde vom Verkauf von Teppichen auf das Angebot von Bodenbelag als Dienstleistung umgestellt (Ergebnisorientierte Dienstleistung), inklusive Rücknahmeservice für gebrauchte Teppichfliesen.

Bei dem Versuch, Nachhaltigkeit zu einem zentralen Wert für Innovation und somit zu einer grundlegenden Orientierung für Geschäftsmodellentwicklung zu machen, können Unternehmen von Vorreitern lernen, die diesen Weg bereits erfolgreich gegangen sind. Auf Grundlage der wissenschaftlichen Literatur haben wir 45 in der Praxis bewährte Gestaltungsmuster für nachhaltige Geschäftsmodelle herausgearbeitet (3). Jedes Gestaltungsmuster zeigt empirisch belegte Möglichkeiten für ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltiges Wirtschaften. Die Beschreibung der 45 Muster enthält jeweils eine Zusammenfassung, die adressierte Nachhaltigkeitsherausforderung, Lösungsmöglichkeiten im Sinne von Geschäftsmodelldesigns und einige Praxisbeispiele.

Info

Zur weiterführenden Lektüre empfehlen wir die Bücher von Henning Breuer & Florian Lüdeke-Freund zu Wertebasiertem Innovationsmanagement (Abbildung links), und das gerade neu erschienene Buch von Florian Lüdeke-Freund, Henning Breuer & Lorenzo Massa (mittlere Abbildung) über Gestaltungsmuster für Nachhaltige Geschäftsmodelle (beide auf Englisch erschienen). Aus letzterem rechts auch eine Titelseite eines der 45 Gestaltungsmuster.



VALUES-BASED INNOVATION MANAGEMENT



Sustainable Business Model Design

45 Patterns



43 Result-Oriented Service

45 Muster zur Gestaltung nachhaltiger Geschäftsmodelle veranschaulichen, wie innovative Unternehmen und visionäre UnternehmerInnen diese umgesetzt haben, welche Nachhaltigkeitsherausforderungen sie gelöst und welche Innovationschancen sie erschlossen haben. Auszüge aus drei Beispielen für nachhaltige Geschäftsmodellmuster finden Sie auf den folgenden Seiten. Die vollständigen Beschreibungen beantworten nebenbei die Fragen: Warum hat ein Auto wenig mit Mobilität zu tun? (Nur ein Prozent der dafür verbrauchten Energie wird für die Fortbewegung der Fahrenden verwendet.) Warum bräuchten wir niemals eine Glühbirne zu erwerben? Und wie kann Kleinteiliges Großes bewahren? Werte wie Rücksichtnahme auf die Natur, hoher Anspruch an Funktionalität und Ästhetik sowie Einfachheit werden durch diese Gestaltungsmuster zu Designprinzipien für bessere Geschäftsmodelle. Hier haben wir für unsere Leser:innen Ausschnitte aus drei Gestaltungsmustern zur nachhaltigen Geschäftsmodellinnovation ins Deutsche übersetzt. Die vollständigen Gestaltungsmuster und Anleitungen zu ihrer Nutzung finden Sie in dem Buch „Sustainable Business Model Design - 45 Patterns“ von Florian Lüdeke-Freund, Henning Breuer & und Lorenzo Massa (3).

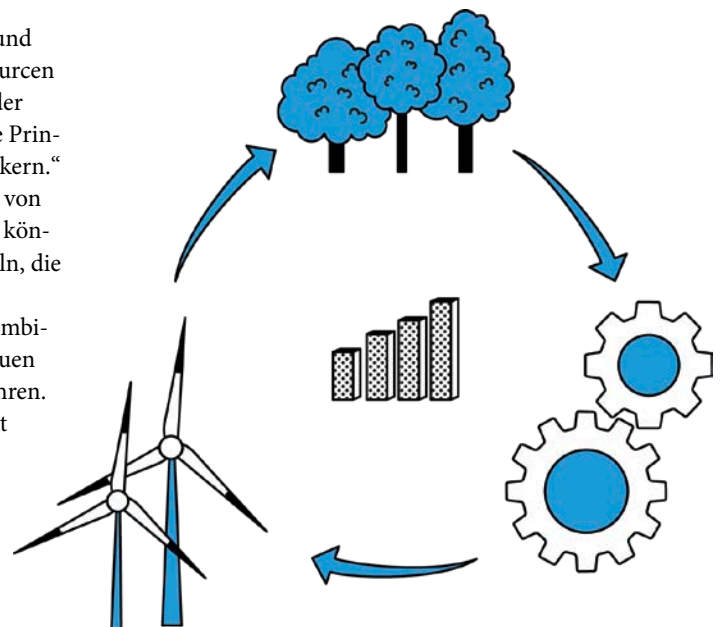
Muster 9: Ressourceneffizienz und Produktivität

Einleitung (Auszug): „Die Maximierung von Ressourceneffizienz und Produktivität reduziert Abfall und hilft dabei, die begrenzten Ressourcen der Erde zu schonen. Kombinieren Sie ganzheitliches Denken mit der Einführung effizienterer und produktiverer Technologien, um diese Prinzipien in verschiedenen Bereichen Ihres Geschäftsmodells zu verankern.“

Herausforderung (Auszug): „Viele Produkte und Dienstleistungen von heute - und ganze Geschäftsmodelle - sind ressourcenhungrig. Wie können Sie wertschöpfende Aktivitäten und Wertversprechen entwickeln, die die Ressourceneffizienz und Produktivität maximieren?“

Lösung (Auszug): „Ganzheitliches und systemisches Denken in Kombination mit effizienteren Technologien kann zu neuen Prozessen, neuen wertschöpfenden Aktivitäten und sogar neuen Wertversprechen führen. Und es ermöglicht Ihnen, die Ressourceneffizienz und Produktivität zu verbessern.“

Beispiel (Auszug): „Interface‘ begann damit, keine Teppiche mehr zu verkaufen, sondern diese zu vermieten. Die Teppiche wurden zu Teppichfliesen umgestaltet, so dass nur noch beschädigte oder abgenutzte Teile ersetzt werden mussten - ein Sprung in der Ressourceneffizienz und geringere Kosten für den Kunden. Die neuen Teppichfliesen wurden außerdem so konzipiert, dass sie vollständig recycelbar sind, so dass sie wieder in den Produktionszyklus neuer Teppiche eingebracht werden können. Ein Beitrag zur Ressourcenproduktivität und eine Kostenersparnis.“



Zum Autor

Prof. Dr. Henning Breuer berät mit seiner Firma UXBerlin - Innovation Consulting (www.uxberlin.de) vorwiegend große und mittelständische Unternehmen rund um die Themen Innovation und Innovationsmanagement: Von der Gewinnung von Customer Insights, über die Konzeptentwicklung für neue Produkte und Dienstleistungen bis hin zur Geschäftsmodellentwicklung und Neuausrichtung von Unternehmen. Als Professor für Wirtschaftspsychologie forscht und unterrichtet er an der Berliner Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft. Weitere Stationen seines wissenschaftlichen Werdegangs waren die Waseda University in Tokyo und die Universidad de Chile.



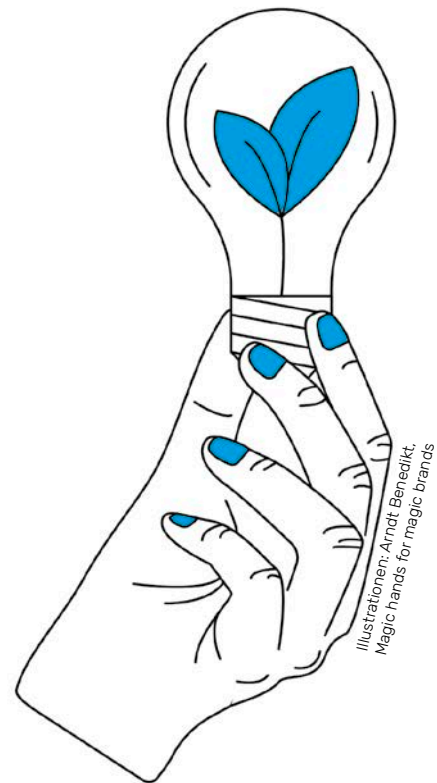
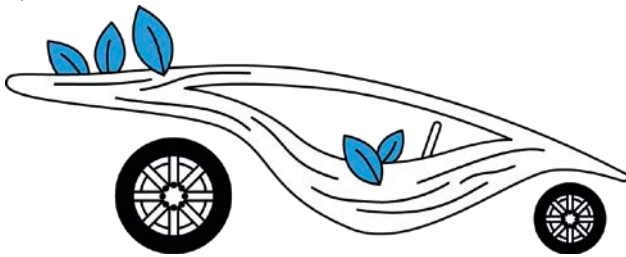
Muster 10: Nachhaltiges Produktdesign

Einleitung (Auszug): „Mach das Licht aus! Wirf das in die Recycling-Tonne! Lass das Wasser nicht laufen! Natürlich sind Recycling und Abfallvermeidung wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit, aber sie finden meist erst statt, wenn die Produkte bereits in den Händen der Verbraucher sind. Die frühzeitige Einbeziehung der Nachhaltigkeit in den Produktentwicklungsprozess ermöglicht es Unternehmen, Produkte zu entwickeln, die von vornherein und während des gesamten Lebenszyklus - von der Materialgewinnung bis zur Entsorgung, Wiederverwendung und Reparatur - nachhaltiger gestaltet sind. Es braucht ein Design für die Kreislaufwirtschaft. Entwerfen Sie Designs, die die Haltbarkeit, Reparierbarkeit und Wiederverwertbarkeit eines Produkts verbessern.“

Herausforderung (Auszug): „Produkte sind oft für den einmaligen Gebrauch oder eine begrenzte Lebensdauer konzipiert. Wie können Sie Ihre Produkte ressourceneffizient und kreislauforientiert gestalten?“

Lösung (Auszug): „Überdenken Sie die Produktgestaltung und betrachten Sie den gesamten Lebenszyklus, um negative Auswirkungen zu minimieren. Nachhaltiges Produktdesign umfasst die Gestaltung für einfache Wartung und Reparatur, aber auch für Aufrüstung, Wiederverwendung, Wiederaufbereitung sowie Re- oder Upcycling.“

Beispiel (Auszug): „Xella Denmark‘ stellt Porenbetonsteine - besser bekannt als Ytong-Blöcke - als innovative Alternative zur Verwendung von Beton her. Ytong-Bausteine sind leicht und haben hervorragende Dämmeigenschaften. Sie sind zu 100 % recycelbar und Cradle-to-Cradle-zertifiziert, was bedeutet, dass ihr Materialkreislauf biologisch oder technisch geschlossen ist.“



Muster 43: Ergebnisorientierter Service

Einleitung (Auszug): „Die Menschen sind von nützlichen Geräten und Infrastrukturen umgeben, wollen aber nicht viel Zeit damit verbringen, über sie nachzudenken. Infolgedessen bleiben Dinge wie veraltete Drucker, Beleuchtungssysteme und ineffiziente Ressourcenmanagementsysteme zu lange in Betrieb und verschwenden Ressourcen und Geld. Unternehmen, die ergebnisorientierte Dienstleistungen anbieten, können ein Geschäft machen, indem sie sich um diese Dinge kümmern. Sie bieten Ergebnisse anstelle von Produkten.“

Herausforderung (Auszug): „Die Welt ist voll von veralteten Geräten, Infrastrukturen und Ressourcenmanagementsystemen. Wie kann man nachhaltigere Alternativen für Nutzer attraktiv machen?“

Lösung (Auszug): „Ergebnisorientierte Dienste wie Pay-per-Use und funktionale Verkäufe schaffen Anreize für Unternehmen, sich nicht auf Produkte, sondern auch Ergebnisse und deren Lieferung zu konzentrieren. Daraus können enorme Effizienzgewinne und Kundenzufriedenheit resultieren.“

Beispiel (Auszug): „Philips‘ ‚Pay-per-lux‘ ... ist ein Beleuchtungskonzept, das auf natürlichem Licht aufbaut, und zudem LEDs, Sensoren, automatisches Dimmen und viele weitere Funktionen nutzt. Ein Kunde zahlt für die Lichtleistung des Systems (z. B. eine monatliche Gebühr), aber nicht für das technische System selbst. Es wird von hohen Kosten- und Energieeinsparungen von bis zu drei Vierteln berichtet.“

Literatur

- 1) Breuer, H. & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-Based Innovation Management. Innovating By What We Care About. Palgrave Macmillan: London, (www.valuesbasedinnovation.com).
- 2) Wie das geschieht und welche Methoden und Praktiken dabei helfen untersuchen wir aktuell in der Europäischen Innovationsallianz mit Projektnamen IMPACT (www.impact-project.site).
- 3) Lüdeke-Freund, F., Breuer, H., Massa, L. (2022). Sustainable Business Model Design – 45 Patterns. Berlin: Self-Published. (Eine kostenlose 75-seitige Vorschau des Buches finden Sie unter www.sustainablebusiness.design)