

# Change Management für Geschäftsmodellinnovationen

## Change management for business model innovations



**Dr. Nizar Abdelkafi** leitet die Gruppe »Geschäftsmodelle: Engineering und Innovation« am Fraunhofer IMW. Seit 2010 arbeitet er am Leipziger Forschungszentrum an mehreren Projekten im Bereich Geschäftsmodellinnovationen und -transformationen sowie Standardisierung, Normung und Patentierung. Im Jahr 2008 hat er an der Technischen Universität Hamburg-Harburg zum Thema »Variety-Induced Complexity in Mass Customization: Concepts and Management« promoviert. Davor war er an der TUHH an unterschiedlichen Forschungsprojekten beteiligt, u. a. im Bereich Open Source Innovation.

**Dr. Nizar Abdelkafi** is head of the unit »Business Models: Engineering and Innovation« at Fraunhofer IMW. Since 2010 he has been working at the Leipzig-based research center on several projects relating to business model innovations and transformations as well as standardization and patenting. He obtained his doctorate in 2008 at the Hamburg University of Technology (TUHH) on the topic »Variety-Induced Complexity in Mass Customization: Concepts and Management«. Before that he was involved in various projects at TUHH, including those in the area of open source innovation.

**Weitere Informationen**  
<http://s.fhg.de/nizar-abdelkafi>



**Prof. Dr. Thorsten Posselt** ist Leiter des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie IMW und Professor für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik an der Universität Leipzig. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der J.W. Goethe-Universität in Frankfurt a.M. und an der Stanford University, USA, verbrachte er mehrere Forschungsaufenthalte in den USA. Er war sechs Jahre Professor für BWL an der Bergischen Universität Wuppertal, bevor er 2008 die Leitung des Fraunhofer-Zentrums in Leipzig übernahm.

**Prof. Dr. Thorsten Posselt** is the head of the Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy IMW and a professor of Innovation Management and Innovation Economics at the University of Leipzig. After studying political economics at the J.W. Goethe University in Frankfurt am Main and at Stanford University in the United States, he spent several further research periods in the US. He was professor of Business Administration at the University of Wuppertal for six years before becoming head of the Leipzig Fraunhofer Center in 2008.

**Weitere Informationen**  
<http://s.fhg.de/thorsten-posselt>

**G**eschäftsmodelle sind wichtiger als je zuvor. Noch nie war das Interesse an Geschäftsmodellen so groß wie heute: Sieben von zehn Unternehmen versuchen innovative Geschäftsmodelle zu schaffen und 98 Prozent ändern bereits ihre bestehenden Geschäftsmodelle nach neuesten Untersuchungen. Ein Geschäftsmodell bezeichnet die Logik, mit der ein Unternehmen sein eigenes Geschäft betreibt bzw. die Art und Weise, wie ein Unternehmen sein Geld verdient.

Die Änderung bestehender Geschäftsmodelle ist allerdings keine einfache Aufgabe. Der Prozess fordert ein Change-Management innerhalb der Organisation bis zur erfolgreichen Umsetzung der Geschäftsmodellinnovation. Den sogenannten Change Agents könnte dabei eine wesentliche Rolle für die Implementierung von Geschäftsmodellinnovationen in der Praxis zukommen.

AUTOREN: PROF. DR. THORSTEN POSSELT UND DR. NIZAR ABDELKAFI

### Herausforderungen im Change-Management hin zu neuen Geschäftsmodellen

Unternehmen fällt es oft schwer, mit neuen Technologien Geld zu verdienen. Der Grund ist nicht, dass die Technologien leistungsschwach oder nutzlos sind, sondern weil die Geschäftsmodelle meistens obsolet bzw. nicht innovativ genug sind. Unternehmen, die mittelmäßige Technologien mit hervorragenden Geschäftsmodellen kombinieren, sind öfter erfolgreicher als diejenigen, die über exzellente Technologien verfügen, aber diese mittels unzureichender Geschäftsmodelle verwerten. Technologieentwicklung sollte deshalb Hand in Hand mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen gehen. Unternehmen können mit innovativen Geschäftsmodellen langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen, da gute Geschäftsmodelle meistens schwer zu imitieren sind. Allerdings sind Geschäftsmodelle nicht langlebig, so dass viele Unternehmen ihre Geschäftsmodelle immer wieder neu adaptieren müssen. Auslöser von Geschäftsmodellveränderungen können neue Trends, neue Technologien, demographische Entwicklungen, Veränderung der politischen Rahmenbedingungen und Regularien etc. sein.

Die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle erfordert einen Wandel in der Denk- und Arbeitsweise und setzt eine hohe Risikobereitschaft aller Beteiligten voraus.

Die Veränderungsbereitschaft der Organisation sollte mit einem gezielten und systematischen Change-Management-Programm unterstützt werden. Dieser Change-Prozess muss vom Unternehmen initiiert und gesteuert werden. Hilfreich ist dabei, eine sogenannte Change-Architektur zu entwickeln, in

**B**usiness models are more important than ever before. Never has the interest in business models been as high as it is today: Seven out of ten companies try to create innovative business models and 98 percent change their existing ones according to the latest studies. A business model is the logic with which a company operates its own business or the way in which a company earns its money.

Changing existing business models is therefore no easy task. The process requires change management within the organization right through to successful implementation of the business model innovation. In practice, so-called »change agents« could play a key role in the implementation of business model innovations.

AUTHORS: PROF. DR. THORSTEN POSSELT AND DR. NIZAR ABDELKAFI

### Challenges in change management towards new business models

Companies often find it difficult to earn money with new technologies. The reason is not that the technologies are inefficient or useless but rather because the business models are often obsolete or not innovative enough. Companies which combine average technologies with excellent business models are more likely to achieve success than those that have excellent technologies but utilize inadequate business models. Technological development should therefore go hand in hand with the development of business models. Companies can achieve long-term competitive advantages with innovative business models as good models are often hard to imitate. Admittedly, business models have short life spans and many companies must repeatedly readapt their business models. Change triggers might include new trends, new technologies, demographic developments, changes to policy frameworks and regulations, etc.

The development of innovative business models requires a shift in mindset and working methods and requires a high level of risk tolerance for all parties involved.

An organization's willingness to change should be supported with a focused and systematic change management program. The change process must be initiated and managed by the company. It is helpful to develop a »change architecture« that explains who is supporting the change and how they are integrated, what the contents of the change are and what change resistance might be expected.

**»Die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle erfordert einen Wandel in der Denk- und Arbeitsweise und setzt eine hohe Risikobereitschaft aller Beteiligten voraus.«**

der geklärt wird, wer die Träger der Veränderung sind und wie diese eingebunden werden, was die Inhalte der Veränderung sind und welche Veränderungswiderstände zu erwarten sind.

The company management must provide impetus and above all remain clearly visible to all staff throughout the change process. This does not just relate to power but also, in particular, to the question of participants (change agents) who are to be

## »Ziel der Geschäftsmodellentwicklung ist es, eine neue Logik für ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell zu generieren.«

Die Unternehmensführung muss Impulse setzen und vor allem im Change-Prozess für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar bleiben. Dabei geht es nicht nur um Macht, sondern vor allem um die Frage der Akteure (Change Agents), die zu bestimmen, anzuleiten und zu unterstützen sind. Hier ist die Identifizierung der sogenannten Opinion Leader (z. B. über Netzwerkanalysen) hilfreich. Ein weiterer interessanter Aspekt ist zu klären, wer die »Bewahrerinnen und Bewahrer« im Unternehmen steuert und wer die »jungen Wilden«, die eher bereit sind, die Veränderungen voranzutreiben.

Grundsätzlich können alle Stakeholder die Veränderungsprozesse bremsen. Die größten Widerstände sind allerdings vom mittleren Management zu erwarten, die im Stammgeschäft tendenziell zu den Verlierern gehören. Die individuelle Betroffenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist nicht zu unterschätzen. Die daraus entstehende Angst wird meist nicht artikuliert, lähmt jedoch den Veränderungsprozess. Die Veränderung des Geschäftsmodells sollte daher bei den Mitarbeitenden dann begleitet werden, wenn der Wandel am Arbeitsplatz des Einzelnen angekommen ist. Jedoch liegen vielen Unternehmen keine guten Erfahrungen mit generellen Change-Management-Trainings vor. Das spricht für passgenaue Angebote.

Viele Fallbeispiele verdeutlichen die Schwierigkeiten, die den Unternehmen bei der Veränderung zu neuen Geschäftsmodellen begegnen. Obwohl zum Beispiel das Unternehmen Kodak die Digitalfotografie erfand, gelang es dem Unternehmen nicht, davon zu profitieren. Kodak war nicht in der Lage, die notwendige Geschäftsmodellveränderung einzuleiten. Die alte Geschäftsmodelllogik, die auf dem Verkauf von Kameras und Filmen basiert (Razor and Blade-Geschäftsmodell), war so fest in den Köpfen des Managements verankert, dass die Entwicklung einer neuen Geschäftslogik für die Digitalfotografie, die das alte Geschäftsmodell ablöst, kaum Chancen hatte, realisiert zu werden. Kodak hatte Bedenken, das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren, da digitale Kameras keine zu belichtenden Filme benötigen. Das Ergebnis: Kodak ging in die Insolvenz. Die Fluggesellschaft British Airways wollte einst in das Low-Cost-Carrier-Geschäft einsteigen. Das Unternehmen konnte die beiden Geschäftsmodelle (Premium und Low-Cost)

determined, guided and supported. Identifying a so-called »opinion leader« (e.g. via network analyses) is helpful here. Another interesting aspect is to clarify who manages the »preservers« in the company and who the »young guns« most open to promoting the changes would be.

In principle all stakeholders have the potential to slow down change processes. However, the greatest resistance can be expected from middle management, who tend to be among the losers in regular business. Individual consternation among the staff cannot be underestimated. The resultant anxiety is not usually articulated but cripples the change process. Therefore, staff should be supported during the change of business model once it has arrived in the workplace. However, many companies do not have good experiences with general change management training. This speaks in favor of tailor-made offers.

Lots of example cases illustrate the difficulties that companies encounter when making the switch to new business models. For example, even though Kodak invented digital photography, the company did not succeed in making a profit from it because it was not in a position to initiate the necessary business model change. The old business model logic based on selling cameras and film (razor and blade business model) was so firmly established in the heads of management that the development of a new business logic for digital photography, which replaced the old business model, stood scarce chance of being implemented. Kodak was concerned about cannibalizing its existing business model since digital cameras do not require photographic film. The result: Kodak filed for bankruptcy. At one time, British Airways wanted to enter the low-cost carrier market but the company was unable to reconcile both business models (premium and low cost). Staff did not internalize the low-cost logic and continued to work as was the norm in the premium segment. British Airways withdrew from the low-cost market a few years later. The digitalization trend is proving very difficult for many German companies. In particular, the transformation of business models and the company organization involved represent big challenges.

nicht unter einen Hut bringen. Die Belegschaft hat die Low-Cost-Logik nicht verinnerlicht und weitergearbeitet, wie sie es im Premiumgeschäft gewohnt war. Einige Jahre später hat sich British Airways aus dem Low-Cost Geschäft zurückgezogen. Für viele deutsche Unternehmen gestaltet sich gerade der Digitalisierungstrend als sehr schwierig. Vor allem die Transformation der Geschäftsmodelle und der damit verbundenen Organisation des Unternehmens stellen große Herausforderungen dar.

### Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

Bevor Unternehmen mit der Transformation bzw. Adaption des eigenen Geschäftsmodells starten, müssen sie geeignete neue Geschäftsmodelle entwickeln. Sie müssen sich mit der Frage beschäftigen: Mit welchem Geschäftsmodell möchten wir in Zukunft tätig sein? Zur Entwicklung von Geschäftsmodellen eignen sich besonders visuelle Werkzeuge wie der Business Model Canvas (Osterwalder/Pigneur, 2010) oder der Business Model Framework von Abdelkafi et al. (2013).

Ziel der Geschäftsmodellentwicklung ist dabei, eine neue Logik für ein erfolversprechendes Geschäftsmodell zu generieren. Diese Logik beinhaltet sämtliche Mechanismen der Kommunikation, Erzeugung, Lieferung und Generierung von Wert für das Unternehmen und die Kunden auf der Basis eines vom Unternehmen entwickelten Wertversprechens (Abdelkafi et al. 2013). Ein Wertversprechen ist mit dem Leistungsangebot des Unternehmens gleichzusetzen. Die Entwicklung neuer und vor allem disruptiver Geschäftsmodellideen ist allerdings keine leichte Aufgabe. Unternehmen können gute Ergebnisse nur dann erzielen, wenn sie methodisch unterstützt werden.

Das Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie hat hierfür eine Kreativmethode zur Entwicklung von Geschäftsmodellideen entwickelt. Diese Methode wurde in ein Workshop-Format integriert und mit mehreren Unternehmen bereits umgesetzt.

### Developing new business models

Before companies begin transforming or adapting their own business model, they must first develop a suitable new business model. They must consider the question: With which business model do we want to work in the future? Visual tools are particularly suitable for developing business models, such as the Business Model Canvas (Osterwalder/Pigneur, 2010) or the Business Model Framework by Abdelkafi et al. (2013).

The aim of business model development is to generate a new logic for a promising business model. This logic includes all mechanisms for communicating, producing, supplying and generating value for the company and customers on the basis of a value proposition developed by the company (Abdelkafi et al. 2013). A value proposition is equivalent to the range of services offered by the company. The development of new and particularly disruptive business models is certainly no easy task. Companies can only achieve good results if they receive methodical support.

The Fraunhofer Center for International Management and Knowledge Economy has developed a creative method for developing business model ideas. This method has been integrated into a workshop format and has already been implemented at several companies.

To conduct the workshop, the involvement of people from upper and middle management who will be affected by the business model change is required to obtain early commitment and thus reduce the potential for opposition. Our experience shows that the success of business model transformation increases considerably when a selection of the people affected participate in the workshop. However, the workshop alone is not decisive for success. It also depends on the composition of the team assisting with the business model development. Eight-to-twelve well selected workshop participants can ensure that the objectives become achievable once the unit of work is completed.

## » Ein Wertversprechen ist mit dem Leistungsangebot des Unternehmens gleichzusetzen.«

Die Durchführung des Workshops setzt die Einbindung der von der Geschäftsmodellveränderung betroffenen Personen aus dem Top- und mittleren Management voraus, um ein früheres Commitment zu erzielen und somit potenzielle Widerstände zu reduzieren. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich der Erfolg der Geschäftsmodelltransformation erheblich erhöht, wenn eine Auswahl der betroffenen Personen am Workshop teilnimmt. Dennoch ist nicht die Durchführung des Workshops allein entscheidend für den Erfolg. Es kommt zusätzlich auf die Zusammensetzung des Teams an, das an der Geschäftsmodellentwicklung mitarbeitet. Acht bis zwölf gut ausgewählte Work-

The process of idea generation is based on the observation that there are three types of innovations that must be taken into account during business model development: New-To-the-Firm (NTF), New-To-the-Market (NTM) and New-To-the-World (NTW) Innovations (OECD, 2005). NTF innovations are only new to the company and already known in the given sector. NTM innovations are new to the company and the entire sector. NTW innovations are completely new because they have never been used in the past.

shop-Teilnehmer dienen dem Zweck, dass am Ende der Arbeitseinheit die Ziele zu erreichen sind.

Der Prozess der Ideengenerierung basiert auf der Beobachtung, dass bei der Geschäftsmodellentwicklung drei Typen von Innovationen zu berücksichtigen sind: New-To-the Firm (NTF), New-To-the-Market (NTM) und New-To-the-World (NTW) Innovationen (OECD, 2005). NTF-Innovationen sind nur für das Unternehmen neu, aber wohl bekannt in der eigenen Branche. NTM-Innovationen sind neu für das Unternehmen und für die ganze Branche. NTW-Innovationen sind hingegen komplett neu, da sie in der Vergangenheit noch keinen Einsatz gefunden haben.

Der Prozess der Generierung neuer Geschäftsmodellideen wurde in Anlehnung an dieser Kategorisierung von Innovationen entwickelt und beantwortet drei Fragen: Was kann das Unternehmen von den Geschäftsmodellen in der eigenen Branche

The process of generating new business models has been developed based on this categorization of innovations and answers three questions: What can the company learn from business models in its own sector? Which business models from other sectors might be transferable? And finally, which innovative ideas, which were neither observed inside or outside its own sector, could be interesting for the company? The business models in that particular sector can be ideally recorded with an interview study and analyzed according to the most important dimensions of the business model (range of services, service generation, service provision, revenue generation and service communication).

Each business model dimension includes specific elements. For example, the »service generation« dimension comprises three elements: key processes, key partners and key resources. By means of interviews, specific impressions about each

## »Welche innovativen Ideen, die weder innerhalb noch außerhalb der eigenen Branche beobachtet wurden, könnten für das Unternehmen interessant sein?«

lernen? Welche Geschäftsmodelle aus anderen Branchen könnten übertragbar sein? Und schließlich, welche innovativen Ideen, die weder innerhalb noch außerhalb der eigenen Branche beobachtet wurden, könnten für das Unternehmen interessant sein? Die Geschäftsmodelle in der eigenen Branche lassen sich idealerweise anhand einer Interviewstudie erheben und nach den wichtigsten Dimensionen des Geschäftsmodells (Leistungsangebot, Leistungserzeugung, Leistungsbereitstellung, Einnahmenerzeugung und Leistungskommunikation) analysieren.

Jeder Geschäftsmodelldimension gehören spezifische Elemente an. Zum Beispiel besteht die Geschäftsmodelldimension »Leistungserzeugung« aus drei Elementen: Schlüsselprozessen, Schlüsselpartnern und Schlüsselressourcen. Durch die Interviews können konkrete Ausprägungen zu jedem Element identifiziert werden. In einem aktuellen Projekt, das zum Ziel hat, Geschäftsmodellinnovationen für die Ladeinfrastruktur von Energieversorgungsunternehmen im Bereich der Elektromobilität zu entwickeln, wurden folgende Ausprägungen für das Element »Schlüsselpartnerschaften« identifiziert: öffentliche Einrichtungen, Automobilhersteller, Energieunternehmen nebst Anwender und Dienstleistungsunternehmen. Die Zusammenfassung aller Ergebnisse in einem einzigen morphologischen Kasten ergibt einen guten Überblick über alle Geschäftsmodelle der Konkurrenz, die in der Branche vorhanden sind. Durch die Kombination der identifizierten Ausprägungen der Geschäftsmodellelemente können Unternehmen neue Geschäftsmodelloptionen generieren. Jeder Teilnehmer des Geschäftsmodellentwicklungsteams hat die Möglichkeit einen Pfad auf dem morphologischen Kasten

element can be identified. In a current project that aims to develop business model innovations for the charging infrastructure of energy suppliers in the area of electric mobility, the following impressions were identified for the »key partnerships« element: public institutions, automobile manufacturers, and energy companies together with users and service providers. The summary of all results in a single morphological box provides a good overview of all competitors' business models that exist within the sector. Through the combinations of the identified impressions of business model elements, companies can generate new business model options. Every participant in the business model development team has the opportunity to draw a path on the morphological box, therefore expressing his/her argument for the selected options.

The second phase attempts to see whether the business model design can be transferred to other sectors. Business model patterns are business model designs that can be found across different sectors. Abdelkafi et al. (2013) were able to identify over 200 different patterns. Existing business model patterns can inspire creativity by generating analogies. To execute this phase, it is recommended to form at least two groups at the workshop with representatives from the company comprising three-to-five people. Each group is given a set of cards with business model patterns. Each card contains a short definition of the business model pattern and name of the company that has successfully implemented the pattern in the past. Workshop participants then discuss the business model pattern and consider which patterns are transferable to their own com-



zu zeichnen und damit seine Argumente für die ausgewählten Optionen zu äußern.

In der zweiten Phase wird untersucht, ob die Geschäftsmodellmuster aus anderen Branchen zu übertragen sind. Geschäftsmodellmuster sind Gestaltungsformen von Geschäftsmodellen, welche branchenübergreifend vorkommen können. Abdelkafi et al. (2013) konnten über 200 unterschiedliche Muster identifizieren. Vorhandene Geschäftsmodellmuster können inspirierend sein, da sie die Kreativität durch Herstellung von Analogien anregen. Für die Durchführung dieser Phase empfiehlt es sich im Workshop mindestens zwei Gruppen mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Unternehmen mit drei bis max. fünf Personen zu bilden. Jede Gruppe bekommt ein Kärtchen-Set mit Geschäftsmodellmustern. Jedes Kärtchen beinhaltet eine kurze Definition vom Geschäftsmodellmuster und ausgewählte Namen von Unternehmen, die das Muster in der Vergangenheit erfolgreich implementiert haben. Die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer, die einer Gruppe im Workshop zugewiesen sind, diskutieren die Geschäftsmodellmuster und überlegen sich, welche Muster auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Die Diskussionen verlaufen gemeinhin äußerst produktiv, da die einzelnen Teilnehmenden jeweils ihre eigenen Perspektiven darstellen, die den Kolleginnen und Kollegen bewusst werden. Das führt dazu, dass Unterschiede in den Wahrnehmungen der Einzelnen erkannt werden und somit eventuelle Widerstände sehr früh im Entwicklungsprozess geklärt werden können.

In der dritten Phase werden die Ergebnisse aus der ersten und zweiten Phase zusammengeführt. Außerdem werden sie um neue Ideen, die während einer Gruppendiskussion entstehen, ergänzt. In der Praxis hat sich diese Drei-Phasen-Methode mit vielen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen bereits im Rahmen von Workshops bewährt. Durch den innovativen Ansatz des Workshops generierten die Unternehmen ihnen vorher unbekannte Geschäftsmodellkonzepte. Ein wichtiger Nebeneffekt der Zusammenarbeit mit diesem methodisch unterstützten Workshop ist, dass durch die eingesetzten Werkzeuge die Transparenz unter den Teammitgliedern gefördert wird. Es wird dabei nicht das eine Geschäftsmodell entwickelt, wie es bei üblichen Methoden der Fall ist. Aufgrund der Verwendung des morphologischen Kastens und der Geschäftsmodellmuster werden Optionen bewusst weggelassen. Diese machen die einzelnen Sichtweisen des Workshop-Teilnehmerkreises deutlich und stärken das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern. Somit wird das Change-Management erheblich unterstützt.

**»Vorhandene Geschäftsmodellmuster können inspirierend sein, da sie die Kreativität durch Herstellung von Analogien anregen.«**

pany. In general, the discussions are very constructive because each participant provides their personal perspective for their colleagues. This leads to the identification of differences in the perceptions of individuals and therefore potential opposition can be resolved early on in the development process.

The third phase involves merging the results from the first two phases. Furthermore, they are supplemented by new ideas generated during the group discussion. In practice this three-phase method has already proven its worth to many industrial and service companies within the framework of workshops. Thanks to the innovative approach of the workshops, companies have generated previously unknown business model concepts. An important side effect of the collaboration taking place within this methodically supported workshop is that transparency among team members is encouraged through the tools used. It does not develop one business model as is the case with typical methods. Options are deliberately omitted due to the use of the morphological box and business model patterns. These make the individual views of the workshop participants clear and strengthen the trust between the team members. Change management is therefore given considerable support.

### Managing transformation to new business models

An ideal change strategy generally begins with the conceptual elements of change management. Firstly, all relevant stakeholders (opinion leaders, managers, shareholders, investors, etc.) must be characterized and, where necessary, integrated. Particularly innovative and open customers and relevant suppliers may also be integrated at an early stage. The aim here is to open up the process of business model development and introduction. Cooperative business model development is a suitable approach for reducing possible opposition throughout the value chain.

It is almost impossible to involve all staff in business model development. Therefore, it seems highly sensible to develop a vision of the future in order to make it possible for the employees to visualize the need for change. The workshop not only determines the business model that the company would like to implement in the future, it also delineates the necessary steps that will lead the old business model towards the new. In this way staff experience the transformation not as an abrupt change but rather as a gradual process that is easy to cope with. Furthermore, it is important that company management embrace the change as the new accepted norm. Interaction and use of typical commonplace statements such as:

»We have to get out of our comfort zone« should be used carefully since highly dedicated staff might instead become deterred

## Management der Transformation zu neuen Geschäftsmodellen

Generell beginnt eine ideale Veränderungsstrategie mit den konzeptionellen Elementen des Change-Managements. Zunächst gilt es, alle relevanten Stakeholder (Meinungsbilder, Führungskräfte, Gesellschafter, Investoren etc.) zu charakterisieren und gegebenenfalls einzubinden. Insbesondere innovative, aufgeschlossene Kunden und relevante Zulieferer könnten sehr früh in den Prozess integriert werden. Hierbei geht es darum, den Prozess der Geschäftsmodellentwicklung und -einführung zu öffnen. Die kooperative Geschäftsmodellentwicklung ist ein geeigneter Ansatz, um mögliche Widerstände über die Wertschöpfungskette hinweg zu reduzieren.

Es ist nahezu unmöglich, alle Mitarbeitenden in die Geschäftsmodellentwicklung einzubinden. Daher erscheint es äußerst sinnvoll, ein Zukunftsbild zu entwickeln, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Veränderungsbedarf plastisch vor Augen führen zu können. Das Ergebnis des Workshops ist nicht nur das Geschäftsmodell, welches das Unternehmen in Zukunft implementieren möchte, sondern umfasst außerdem die benötigten Schritte, die das alte Geschäftsmodell zum Neuen führen. Auf diese Weise erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Transformation nicht als abrupte Änderung, sondern eher als einen schrittweisen Prozess, der gut zu bewältigen ist. Darüber hinaus ist es wichtig, in der Unternehmensführung den Wandel zur Normalität werden zu lassen. Der Umgang und die Nutzung typischer Allgemeinplätze wie »wir müssen raus aus der Komfortzone« sollte sehr vorsichtig erfolgen, da hochengagierte Mitarbeitende ansonsten eher abgeschreckt und demotiviert werden könnten. Der Pflege von sogenannten informellen Kanälen kommt dabei eine wesentliche Rolle zu, um beispielsweise über ein »Sounding board« ungefiltert und frühzeitig die Stimmung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfahren. Die Veränderungsthemen sind auf alle Fälle positiv »aufzuladen«, um wirkliche Begeisterung erzeugen zu können. Idealerweise sollte eine deutliche »Mehrheit in der Meinungsführerschaft« vorhanden sein, damit der Veränderungsprozess nachhaltig erfolgreich sein kann.

Beim Prozess des Wandels kommt den »Change Agents« eine wesentliche Rolle zu. Die »Change Agents« beteiligen sich nicht

and demotivated. Maintaining so-called »informal channels« plays an important role in this process, for example, by using a sounding board to find out the staff's unfiltered mood at an early stage. In any case, the change topics must be positively »charged« in order to generate real enthusiasm. Ideally there should be a clear »majority in opinion leadership« so that the process of change can be sustainably successful.

»Change agents« play a significant role in the change process. »Change agents« not only participate in the development of the new business model, they also support the change and take care of the transition process to the new business model. They are defined in the workshop and are those company players who are highly motivated and have the necessary reputation as »opinion leaders«. Change agents are often confronted with big challenges. For example, they have to present a good argument as to why the old business model, which currently works quite well, should be changed. Introduction to new technologies and taking new trends into account, such as digitalization, may trigger opposition, particularly if the company must completely change the previously successful business logic. These trends and technologies are not standard terms for many of the company staff.

The question then arises as to the meaningfulness of these technologies and the associated reforms. Changes to structures are often associated with negative factors, such as stress and additional effort. It is thus recommended to clearly communicate the implications of the new technologies, to demonstrate advantages for the company and to deal with the challenges openly – especially with the consequences that might arise if the company decides against these trends and technologies. Change agents as change supporters must be persuasive in order to gain the commitment of the majority of the company's employees. Change Agents act as a bridge between upper management and the staff.

**» Change Agents agieren als Brücke zwischen Top-Management und Belegschaft. Sie bringen eine hohe Motivation mit und verfügen über die notwendige Reputation als Meinungsführer.«**

### Summary and outlook

Overall, professional and staff-orientated change management is mandatory when devising and implementing business model innovations. However, there are very few generally valid approaches available. The workshop offered by Fraunhofer IMW on the topic of business model innovation has established itself as a proven method set and concept for demonstrating new business model approaches to companies for their future and to start the change process.

nur an der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells, sondern sind die Träger der Veränderung und kümmern sich um den Transformationsprozess zum neuen Geschäftsmodell. Sie werden im Workshop definiert. Sie sind diejenigen Unternehmensakteure, die eine hohe Motivation mitbringen und über die notwendige Reputation als »Meinungsführer« verfügen. Dabei werden Change Agents oft mit großen Herausforderungen konfrontiert. Beispielsweise müssen sie gut argumentieren, warum das alte Geschäftsmodell, das gerade durchaus gut funktioniert, verändert werden sollte. Der Einstieg in neue Technologien und die Berücksichtigung von Trends wie zum Beispiel die Digitalisierung könnten Widerstände auslösen, vor allem wenn das Unternehmen die bisher erfolgreiche Geschäftslogik komplett verändern muss. Diese Trends und Technologien sind für viele in der Belegschaft von Unternehmen keine gängigen Begriffe. Ihnen stellt sich dann die Frage nach der Sinnhaftigkeit dieser Technologien und den damit verbundenen Neuerungen. Veränderungen von Strukturen werden oft mit negativen Faktoren wie Stress und Mehraufwand assoziiert. Empfehlenswert ist es deshalb, die Implikationen der neuen Technologien klar zu kommunizieren, Vorteile für das Unternehmen aufzuzeigen, mit den Herausforderungen offen umzugehen – vor allem mit den Folgen, die daraus entstehen könnten, falls sich das Unternehmen gegen diese Trends und Technologien entscheidet. Change Agents als Veränderungsträger haben viel Überzeugungsarbeit zu leisten, damit sie das »Commitment« des größten Teils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen gewinnen können. Change Agents agieren als Brücke zwischen Top-Management und Belegschaft.

### Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt ist ein professionelles und sehr mitarbeiterorientiertes Change-Management bei Geschäftsmodellinnovationen zwingend erforderlich. Es sind allerdings wenig übergreifend gültige Lösungsansätze vorhanden. Der vom Fraunhofer IMW angebotene Workshop zur Geschäftsmodellinnovation hat sich als bewährtes Methodenset und Konzept etabliert, um Unternehmen neue Geschäftsmodellansätze für deren Zukunft aufzuzeigen und den Prozess der Veränderung einzuleiten.

Die Notwendigkeit von stetiger Anpassung an Marktveränderungen steht nicht zur Diskussion. Wer sich den Erfordernissen der Zeit nicht anpasst und auf veraltete Konzepte setzt, wird es auf Dauer schwer haben, in einer modernen Welt ökonomisch rentabel zu bleiben und Unternehmenswachstum zu realisieren. Geschäftsmodellinnovationen fördern mittel- bis langfristig das Wachstum und können dazu führen, Disruptionen in ganzen Branchen zu bewirken. Change Agents können die Geschäftsmodelle in die Organisation und in moderne, tragfähige und nachhaltige Unternehmensstrukturen überführen.

The need for continuous adjustment against market changes is not up for discussion. If you do not adapt to the demands of the times and rely on outdated concepts, then it will be difficult to remain economically viable in the modern world and achieve corporate growth. Business model innovations promote growth in the medium to long term and can disrupt entire industries. Change agents can transform business models in the organization and in modern, viable and sustainable corporate structures.

**»Geschäftsmodell-  
innovationen  
fördern das  
Unternehmens-  
wachstum und  
können  
Disruptionen  
in ganzen Branchen  
bewirken.«**

### Erschienen in Published in

Ausgabe I/2017, Innovation Management Support des  
Dieselkuratoriums

Issue I/2017, Innovation Management Support des  
Dieselkuratoriums (Diesel Board of Trustees Innovation  
Management Support)

### Weitere Informationen

<http://s.fhg.de/innovation-management-support>