

GENERAL MANAGEMENT

Businessinnovationen in einer Zeit voller Umbrüche

Die Digitalisierung verändert die Arbeitsweise der meisten Organisationen. In vielen Branchen werden die klassischen Geschäftsmodelle infrage gestellt und neue ermöglicht, wie z. B. in Handel, Dienstleistung, Produktion oder Banking. Damit befindet sich ein wachsender Anteil der Schweizer Organisationen in einer sogenannten VUKA-Welt.



Carmen Kobe, Dr. oec. HSG, Dipl.-Phys.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW.

Sie ist Fachexpertin für Organisationsentwicklung und Kreativitätsförderung und Studiengangleiterin des MAS Digitale Transformation.



**Angela Beckenbauer, Dr. oec. HSG,
Dipl. Wi.-Ing.**

ist Leiterin der Fachstelle Business Innovation und Dozentin für Innovations- und Technologiemanagement am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW.

Ihre Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Geschäftsmodellinnovation sowie Innovationsstrategie und -management.

Business Model Prototyping – iteratives Testen und Entwickeln von Geschäftsmodellen

VUKA beschreibt ein Umfeld, das volatil, unsicher, komplex und voller Ambiguitäten ist. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu agieren, ist ein Umdenken von eindimensionalen Innovationen wie bspw. reinen Produkt- oder Prozessinnovationen hin zu multidimensionalen, strategischen Geschäftsmodellinnovationen erforderlich. Die klassischen Ansätze «Market Pull» und «Technology Push» werden durch die Dimension «Business Model Push» entscheidend ergänzt. Zukünftig werden Innovationen nicht nur durch neue Technologieentwicklungen und Marktbedürfnisse, sondern ebenfalls durch neue Geschäftsmodelle induziert. Beim «Business Model Push» geht es um das Antizipieren, inwiefern Geschäftsmodelle aus anderen Industrien auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Dies ist entscheidend, da solche neuen Geschäftsmodelle mit hohem Disruptionspotenzial zwar eher selten sind, aber dafür gravierende Marktveränderungen herbeiführen können.

Ähnlich wie bei der Produktentwicklung spielt das Prototyping in dieser frühen Phase eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess von Geschäftsmodellen. Während beim «Technology Push»-Ansatz der funktionale Prototyp einen Meilenstein darstellt, sind beim «Business Model Push» die zu validierenden Geschäftsmodellvarianten entscheidend. Mit diesen Varianten kann der «Problem Solution Fit» der eigenen Geschäftsmodelle zu einem frühen Zeitpunkt erprobt werden. In einem iterativen Innovationszyklus werden diese Varianten entwickelt, getestet und validiert bzw. falsifiziert. Um diese Schritte umsetzen zu können, ist eine entsprechende Innovationskultur sowie ein innovationsförderliches Teamklima von entscheidender Bedeutung. Denn eine hohe Fehlertoleranz sowie das frühe Falsifizieren von fehlerhaften Geschäftsmodellkonzepten kann mittel- bis langfristig einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Psychologische Sicherheit für ein innovationsförderliches Teamklima

Damit Ideen für Businessinnovationen quergedacht und auch quer zur bisherigen Routine umgesetzt werden können, braucht es ein ermutigendes Umfeld.

Ungewöhnliche Ideen und neue Erkenntnisse teilen, Fehler aufspüren und aufdecken, unbequeme Fragen stellen und unbequeme Tatsachen auf die Tagesordnung bringen – das alles sind Verhaltensweisen, die sowohl nützlich sind, um etwas Neues zu lernen, als auch, um Innovationen hervorzubringen. Aber es sind auch sozial riskante Verhaltensweisen, weil man auf diese Weise andere angreift oder selber inkompetent wirken kann. Teams, in denen es möglich ist, dieses soziale Risiko einzugehen, haben einen hohen Grad von psychologischer Sicherheit.

Die Harvard-Professorin Amy Edmondson definiert psychologische Sicherheit als geteilte Annahme, dass dieses Team ein sicheres Umfeld bietet, um interpersonale Risiken einzugehen. Sie war die Erste, die 1999 die psychologische Sicherheit auf Teamebene untersuchte. Google Scholar listet über 6000 Zitierungen dieses Grundlagenartikels.

Weitere Unterstützung für die Relevanz von psychologischer Sicherheit bietet eine interne Studie über Teamperformance bei Google. Über 180 Teams wurden beobachtet, es wurden Messdaten erhoben und Interviews geführt, um valide Prädiktoren für den Teamerfolg zu finden (Rozovsky, 2015, Duhigg, 2016). Psychologische Sicherheit wurde dabei als der wichtigste Prädiktor identifiziert.