

STUDIE ZU GESCHÄFTSMODELLEN FÜR INNOVATIVE MODULBAUTEN AUS HOLZ

Dipl.-Ing. Jörg Koppelhuber, Marco Bok

Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft, TU Graz

ZUSAMMENFASSUNG

Mit dem Entwicklungsprojekt MODUS strebt die Ing. Manfred Penninger Bau GmbH den Einstieg in den Holzsystembau an. Hierfür wurde durch das Unternehmen im Vorfeld zu diesem Forschungsvorhaben ein Produktkonzept entwickelt, welches qualitativ hochwertig, sowie durch den Einsatz des ökologischen Baustoffes Holz wirtschaftlich nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen soll. In Kombination mit einer flexiblen Grundrissgestaltung und adaptierbaren Nutzungsmöglichkeiten soll damit künftig ein breites Kundenspektrum angesprochen werden. Die technische Adaptierbarkeit und Transportierbarkeit stellt aufbauend auf einem größtmöglichen Vorfertigungsgrad mit dem Baustoff Holz eine eindeutige Abgrenzung zu Mitbewerbern dar.

Der in dieser Studie entwickelte Geschäftsmodell-Prototyp und die dazugehörigen Handlungsempfehlungen bieten dem Unternehmen somit neben den technischen Innovationen strategische Vorteile beim geplanten Markteintritt. Durch die Umsetzung der innovativen Maßnahmen innerhalb der Geschäftsmodell-Entwicklung, welche in diesem Forschungsprojekt durch das Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz gemeinsam mit der Unternehmensleitung und Vertretern der Wirtschaftskammer OÖ erarbeitet wurden, können künftig neue Absatzmöglichkeiten und unkonventionelle Vertriebskonzepte, sowie einzelne Ansätze zu Geschäftsmodellen branchenfremder Unternehmen adaptiert und für die Positionierung genutzt werden. Innerhalb dieser Geschäftsmodellentwicklung wurde der neu zu etablierende Geschäftszweig Holz-Modulbau mit dem Ziel größtmöglicher Wirtschaftlichkeit untersucht. Die Studie stellt daher einen grundlegenden Beitrag in der Weiterentwicklung und Umsetzung des Projektansatzes MODUS dar und wird in Zukunft wesentlich zum Geschäftserfolg der Fa. Penninger beitragen.

Kontakt

Technische Universität Graz
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft
Lessingstraße 25/II
A-8010 Graz

Dipl.-Ing. Jörg Koppelhuber
+43/(0)316 873 4252
joerg.koppelhuber@tugraz.at



AUSGANGSSITUATION

Richtig umgesetzt ermöglichen Geschäftsmodelle eine strategische Optimierung und Abstimmung sämtlicher Ebenen, der sog. Dimensionen, eines Unternehmens. Damit erhöhen sie die Konkurrenzfähigkeit innerhalb des Marktes erheblich oder ermöglichen auch die Erschließung neuer Märkte. Um im rasch wachsenden Bereich des Holzsystembaus Fuß zu fassen, ist daher neben einem neuen, technisch optimierten bzw. innovativen Produkt konsequenterweise auch ein auf die eigentlichen Unternehmensziele abgestimmtes Geschäftsmodell zwingend erforderlich. Daher wurde durch die Ing. Manfred Penninger Bau GmbH am Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz (IBBW) gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaftskammer Oberösterreich in einem gemeinsamen (FFG)-Forschungsprojekt ein konkurrenzfähiges Geschäftsmodell für innovative Modulbauten aus Holz erarbeitet, welches den künftigen Markteintritt des Unternehmens maßgeblich unterstützen soll.

ZIEL UND FORSCHUNGSFRAGE

Das gemeinsame Ziel dieses einjährigen Forschungsvorhabens im Jahr 2015/2016 war die Entwicklung eines bzw. mehrerer Geschäftsmodell-Prototypen, welche in weiterer Folge auf die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden können. Dabei wurde im Rahmen dieser Geschäftsmodell-Studie die grundsätzliche Forschungsfrage wie folgt definiert: „Welche branchenübergreifenden Innovationsmöglichkeiten auf der Ebene von Geschäftsmodellen können für ein mittelständisches Unternehmen im Bereich des Holzsystembaus zukunftsfähig und gewinnbringend umgesetzt werden?“

Dieser Frage folgend wurde das Projekt gemäß der nebenstehenden Projektübersicht gegliedert.

PROJEKTABLAUF

September 2015 bis März 2016

Einarbeitung in die Thematik, Bearbeitung und Erstellung Forschungsbericht Teil 1 mit der Grundlagenrecherche zu Geschäftsmodellen und Holzsystembau. Anschließend Beschreibung möglicher Geschäftsmodelle mit Vorfilterung und der Festlegung eines umfassenden Kriterienkataloges.

1. Workshop an der TU Graz (22.03.2016)

Gemeinsame Erarbeitung des Status-quo und Festlegung zu verfolgender Geschäftsmodelle anhand eines Kriterienkataloges.

April bis Juni 2016

Einarbeitung der Ergebnisse des 1. Workshops und Fertigstellung Forschungsbericht Teil 1. Aufbauende Bearbeitung und Erstellung Forschungsbericht Teil 2 mit den Grundlagen zu Analysemethoden und Aufbereitung für den 2. Workshop. Einarbeitung der Ergebnisse des Workshops.

2. Workshop an der TU Graz (14.06.2016)

Gemeinsame Erstellung von SWOT-Analysen der gefilterten Geschäftsmodelle. Reduktion möglicher Varianten im Kriterienkatalog.

Juli bis August 2016

Darstellung der Analyseergebnisse und Fertigstellung Forschungsbericht Teil 2. Ableitung eines unternehmensspezifischen Geschäftsmodell-Prototypen und Erstellung von Handlungsempfehlungen.

3. Workshop in Pucking b.W. (30.08.2017)

Abschlusspräsentation mit den Endergebnissen des Forschungsvorhabens und Festlegung im Business-Model Canvas.

September 2016

Fertigstellung Forschungsbericht Teil 3 und Abschluss Forschungsvorhaben.

PROJEKTÜBERSICHT

Das Projekt Geschäftsmodellentwicklung für innovative Modulbauten aus Holz umfasst die nachfolgenden Arbeitspakete:

Arbeitspaket 1

Grundlagenrecherche und Kriterienkatalog

In diesem Arbeitspaket gelang es eine umfangreiche Gesamtübersicht über branchenübliche, aber auch branchenunübliche unternehmerische Strategien zu geben, welche in weiterer Folge zwei Arten der Innovation zulassen. Zum einen können bestehende, klassische und in der Braubranche übliche Ansätze weiterentwickelt und optimiert werden. Zum anderen gilt es aber auch, völlig neuartige Konzepte und branchenfremde Strategien auf das untersuchte Unternehmen hin zu adaptieren. Das Resultat dieser Vorfilterung ermöglichte eine vertiefte wirtschaftliche Analyse hinsichtlich der relevanten und somit auch realistischen Geschäftsmodelle.

Arbeitspaket 2

Auswahl und Analyse generischer Geschäftsmodell-Ansätze

Im darauffolgenden Arbeitspaket wurde eine detaillierte Analyse von als geeignet eingestuften Geschäftsmodell-Ansätzen durchgeführt. Das Ziel hierbei war es, mittels der vorgenommenen SWOT-Analyse sowie weiterer Analysemethoden unternehmensinterne Stärken zu nutzen, betriebliche Schwächen zu reduzieren, externe Chancen zu erkennen und letztlich die sich aus der Makro- und Mikro-Umwelt ergebende Risiken frühzeitig zu erkennen. Diese Erkenntnisse sind im Weiteren für die Unternehmensführung wesentlich, um eine fundierte Entscheidung hinsichtlich der Gestaltung des künftigen Geschäftsmodelles treffen zu können.

Arbeitspaket 3

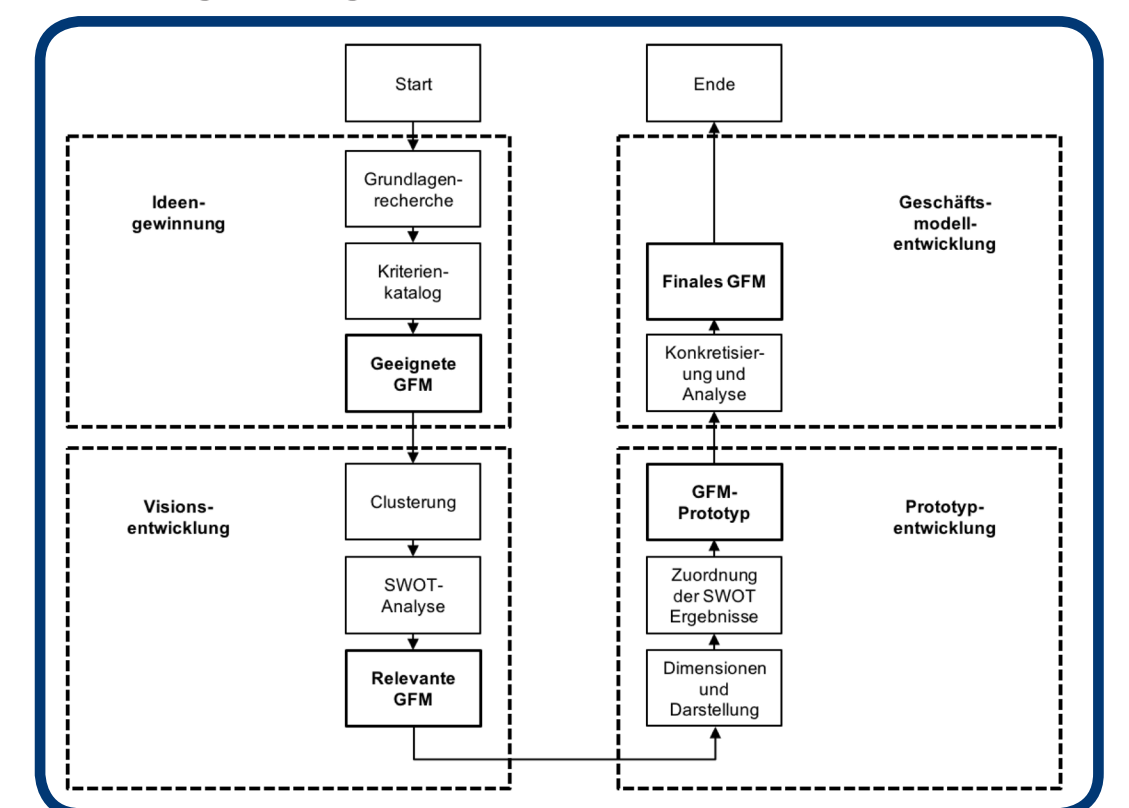
Ableitung Geschäftsmodell-Prototyp und Handlungsempfehlungen

Abschließend erfolgte die Ableitung eines Geschäftsmodell-Prototypen, welcher durch Handlungsempfehlungen vervollständigt wurde. Durch eine Kombination aus in der Baubranche üblichen Maßnahmen, Alternativen, sowie innovativen Strategien anderer Fachbereiche konnte letzten Endes ein Geschäftsmodell entwickelt werden, welches dem grundsätzlichen Konzept des branchenüblichen Billigstbietersverfahrens durch innovative Vertriebsvarianten und Absatzmöglichkeiten entgegenwirkt und gleichzeitig auch eine Nutzung der vorhandenen Vorteile des modularen Konzeptes ermöglicht.

PROJEKTERGEBNISSE

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurden zunächst 72 mögliche Geschäftsmodelle ausgewählt und näher betrachtet. Davon wurden 16 für das Unternehmen relevante Geschäftsmodelle gemeinsam ausgewählt und in weiterer Folge zu 12 generischen Geschäftsmodell-Prototypen zusammengefasst.

Die Bewertung der Geschäftsmodelle erfolgte anhand eines umfassenden Kriterienkataloges und 12 SWOT-Analysen innerhalb von 3 gemeinsamen Workshops. Letztlich konnte daraus nach einjähriger Bearbeitung 1 unternehmensspezifischer Geschäftsmodell-Prototyp abgeleitet und für das Unternehmen angepasst werden. Die nachfolgende Grafik zeigt den zugehörigen Ablauf.



OUTPUT UND WISSENSTRANSFER

Das Forschungsprojekt startete mit einer ausführlichen Recherche über die allgemeinen Grundlagen und resultierte in einem für das Unternehmen Penninger optimierten Geschäftsmodell-Prototypen. Des Weiteren wurden dem Unternehmen durch eine Vielzahl von Analysemethoden und weiteren Innovationsmöglichkeiten unterschiedliche Maßnahmen vorgestellt, die in weiterer Folge einen elbständigen Markteintritt der Ing. Manfred Penninger Bau GmbH ermöglichen.



Die Projektergebnisse wurden in 3 umfangreichen Forschungsberichten verschriftlicht und in Workshops der Unternehmensleitung ausführlich dargestellt. Zusätzlich wird in Kürze eine Veröffentlichung mit dem Titel „Ansätze und Bewertungskriterien in der Geschäftsmodellentwicklung im Holzsystembau“ in der Fachzeitschrift bauaktuell erscheinen.



Projektfördergeber und Projektpartner